

## مطالعه تطبیقی اصول مدیریت اسلامی و مدیریت نوین 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، درباره 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) در مقام حاکم و مدیر اسلامی استفاده شده است. این بررسی علاوه بر روشن کردن تشابه مدیریت نوین با مدیریت در اسلام، نشان‌دهنده توجه و اشراف رهبران دینی بر اصول مدیریت و کاربرد آنها در چهارده قرن پیش بوده است. به طوری که، نمونه‌های متعددی از به‌کارگیری اصول مدیریت علمی از جمله: هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی سیاسی و اقتصادی برای فرماندهان، سازمان‌دهی منابع مالی و انسانی، تعیین سلسله‌مراتب اداری، گزینش نیروی انسانی، هماهنگی میان نیروها، هدایت، و نظارت و کنترل در منابع معتبر اسلامی، به‌ویژه در نهج‌البلاغه، یافت می‌شود. رعایت و التزام عملی به نکات دقیق مدیریتی از سوی 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.

**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 نقشی اساسی در همه زمینه‌های پیش‌رفت و حرکت‌های اجتماعی دارد و بدون توجه به آن نمی‌توان یک مجموعه اعم از گروه، سازمان، ملت، و یا جامعه جهانی را رهبری کرد.

در همه تعاریف مدیریت، وظایفی خاص برای مدیران تعیین شده است. «فایول» در تحلیل وظیفه رئیس یا مدیر اجرایی فرایند مدیریت را واجد پنج اصل اساسی شامل: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت، و کنترل دانسته است (الوانی، ۱۳۸۱). سایر نویسندگان نیز تحلیل‌های مشابهی با ذکر اهمیت‌های گوناگون 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 به‌طور جامع تشریح شده است، در این مقاله برای مقایسه دو مکتب، ابتدا نظر مدیریت نوین در خصوص هر یک از این اصول به‌اختصار بیان شده، سپس شیوه به‌کارگیری 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، به‌منظور بیان نمونه‌های بیش‌تر در مدیریت اسلامی از پرداختن به جزئیات مدیریت نوین خودداری شده است.

## ۲. اهمیت مدیریت در اسلام

به‌طور کلی، مطالعه تاریخ نشان می‌دهد که سیاست و تدبیر امور جامعه از مهم‌ترین مسائل حیاتی انسان است که همواره سرلوحه اندیشه و برنامه پیامبران، مصلحان بزرگ، فلاسفه، و اندیشمندان بوده است. بر این اساس، همه پیامبران الهی به‌منظور تأمین منطقی و مشروع این بعد اساسی وجود انسان و هم‌چنین برای 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 ویژگی خاصی دارد؛ چراکه توجه به وضعیت جامعه، نوع حکومت، و چگونگی قوانین و احکام جامعه از مهم‌ترین اصول دین 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 شدن 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 از طریق پیامبران و عقل و وجدان سلیم در جوامع بشری و اجرای آن به وسیله خود انسان‌هاست. هدف چنین حکومتی تقویت دو بعد مادی و معنوی مردم و تقلیل دردها و تأمین آسایش آنان در مسیر هدف اعلائی زندگی است (جعفری، ۱۳۶۸: ۲۳۵-۲۳۶).

پیامبر اکرم (ص) درباره اهمیت مدیریت فرموده است:

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، ۱۳۶۰: ۵۷۳).

حضرت علی (ع) نیز می‌فرماید:

پرچم مدیریت و فرماندهی را بر دوش نمی‌کشد مگر کسی که صاحب بصیرت و مقاومت و آگاه به مواضع و مسائل حق باشد (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۷۲).

فضل بن شاذان نیشابوری، از فقهای بزرگ و یاران حضرت امام رضا (ع)، می‌گوید:  
علی بن موسی‌الرضا (ع) درباره ضرورت مدیریت می‌فرمود:

در مطالعه احوال بشر هیچ گروه و ملتی را نمی‌یابیم که در زندگی موفق و پایدار باشد، مگر به وجود مدیر و سرپرستی که امور مادی و معنوی آنان را مدیریت کند (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۲۳، ۳۲).

اساساً در تفکر شیعی ضرورت مدیریت را باید در فلسفه امامت جست‌وجو کرد، زیرا امامت از نظر شیعه به منزله اصلی اعتقادی، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست:

الامامة ریاسة عامة فی امور الدین و الدنيا: امامت ریاستی عمومی در امور دین و دنیا است (حکیمی و دیگران، ۱۳۷۰: 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 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 هم‌کاری دولت و ملت قرار داد و قانون و قدرت

اجرایی را در کنار اخلاق مطرح کرد و از ستم‌دیدگان دفاع کرد. بی‌شک، علت موفقیت پیامبر اسلام (ص)، در مقام یکی از مدیران موفق تاریخ، به‌کارگیری دستورهای قرآن کریم بوده است. بر این 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 افراد جامعه، پاسداری از عدالت در توزیع غنایم و ثروت ملی، و پرهیز از حزب‌گرایی و خاندان‌محوری را سرلوحه اقداماتش قرار داده بود. یکی از منابع معتبر برای درک نظریه‌ها، اصول، و شیوه‌های اداره امور دولتی در اسلام پیمان‌نامه‌ای است که حضرت علی (ع) برای مالک‌اشتر نخعی نگاشت. در این عهدنامه به‌خوبی می‌توان به اصول و معتقدات اسلام در زمینه‌های گوناگون مدیریت، که فراتر از مدیریت نوین است، پی برد. برای مثال می‌توان به خصوصیات و صفات لازم برای مدیریت سازمان‌های اجتماعی، اهمیت قضاوت مردم درباره رهبر، نزدیکی رهبر با افراد سازمان، تکیه نکردن بر نوع خاصی از رهبری، ایمان و وفاداری به اهداف سازمان و همچنین ضرورت برقراری یک سیستم مراداتی صحیح برای اداره سازمان، ارزیابی کار، پاداش، و اداره امور مالیات‌ها اشاره کرد. با اینکه اسلام در این زمینه امر استخدام را در اختیار مدیر سازمان قرار داده، 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 مترقی به حساب می‌آید و روش استخدام مبتنی بر لیاقت در اسلام کاملاً مشهود است. در شیوه غربی قضاوت رهبر یا مدیر سازمان، صرف‌نظر از اینکه چگونه به این قضاوت رسیده باشد، معتبر است و او در استخدام اختیار کامل دارد. در حالی که، در مدیریت اسلامی قضاوت رهبر باید مبتنی بر گذشته افراد و توانایی‌های‌شان برای اجرای مشاغل دولتی محوله باشد. به‌علاوه، نکاتی هم درباره منع تبعیض، از جمله خویشاوندی، ذکر شده که به معنی تقبیح تبعیض در امور دولتی در اسلام است (هدی، ۱۳۸۱: ۲۵۹-۲۶۲).

### ۳. تعریف مدیریت

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

«پیتر دراگر»، پدر مدیریت امریکایی، در تعریف این علم گفته است: «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. برای مثال، در این تعاریف بر اهمیت انجام کارها تأکید شده و از افراد هم به منزله ابزاری برای رسیدن به اهداف مادی یاد شده است. این تعاریف را برخی منتقدان نقد کرده‌اند، به طوری که، برخی به نبود وجوه معنوی در آن انتقاد کرده و برخی هم آن را استثمارگرانه خوانده‌اند؛ زیرا در عمل مدیریت به جای استفاده از واژگانی چون کمک و همراهی دیگران آن را امری دانسته است که به وسیله دیگران انجام می‌شود (شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹: ۴۷). در واقع، از دیدگاه صاحب‌نظران غربی، مدیریت به کار بردن مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و روش‌های ابزاری است تا مدیر سازمان و جامعه را به اهداف تعیین شده برساند. 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 رضایت‌خاطر آنان نیز فراهم شود (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 تعاریف مدیریت اسلامی نشان می‌دهد که در مدیریت اسلامی، چه در سطح جامعه و چه در سطح سازمان، تلاش می‌شود تا بر مبنای ارزش‌های الهی زمینه‌تعالی انسان فراهم شود. مقایسه این دو رویکرد نشان‌دهنده جایگاه ارزشی مدیریت اسلامی است که جدا از مقوله هدف به چگونگی نیل به آن و تعالی انسان‌ها توجهی خاص داشته است.

## ۴. اصول مدیریت

### ۱.۴ برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی از ارکان مدیریت نوین و از جمله وظایف اصلی مدیران است که تأثیر بسیار مهمی در موفقیت و پیش‌رفت سازمان‌ها و کارآیی مدیران دارد. تلاش مدیران بدون

برنامه‌ریزی به نتیجه مطلوب نخواهد رسید. در واقع، ضرورت برنامه‌ریزی مسئله‌ای عقلی است و به تبیین و استدلال چندانی نیاز ندارد. روشن است که اقدام به هر کاری بدون بررسی جوانب گوناگون آن موفقیتی به دنبال نخواهد داشت. برنامه‌ریزی مبانی لازم برای سایر عملیات‌های سازمان مانند هماهنگی و رهبری را فراهم می‌کند و بلا تکلیفی مدیران را کاهش می‌دهد.

نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت تا کنون تعاریف متعددی در این زمینه مطرح کرده‌اند. 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 می‌کند. اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارت‌اند از: پیش‌بینی روش‌ها، زمان و مکان، منابع، و افراد (علاقه‌بند، ۱۳۷۵: 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).

به‌طور 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 معین. بر این اساس، می‌توان گفت که برنامه‌ریزی عبارت است از: «تعیین اهداف و پیش‌بینی راه‌های دستیابی به آنها در دوره زمانی مشخص و با هزینه معین».

#### ۱.۱.۴ برنامه‌ریزی در اسلام

اسلام، دین کار و عبادت، دنیا و آخرت، و مادیت و معنویت، با دیدی جامع به انسان می‌نگرد و به دوراندیشی و برنامه‌ریزی در ابعاد گوناگون مادی و معنوی تأکید 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 کرده و از آنها خواسته است که در رهبری و هدایت مردم از روش‌ها و اصول مقتضی و مناسب استفاده کنند.

برنامه‌ریزی از ارکان اصلی مدیریت علوی است و مطالعه خطبه‌ها و نامه‌های امام علی (ع) در نهج‌البلاغه مؤید اهمیت آن است. حضرت علی (ع) خود اسوه تدبیر و مدیریت بود و علاوه بر آنکه در تمامی امور برنامه‌ریزی و نظم و ترتیب را مراعات می‌کرد، به نمایندگان و الیان خود نیز در این زمینه تأکید می‌کرد. چنان‌که وقتی مالک‌اشتر 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 (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

حضرت علی (ع) در حدیثی برای همه مسلمین برنامه‌ای روزانه مطرح کرد:

مؤمن باید شبانه‌روز خود را به سه قسمت تقسیم کند: زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تأمین هزینه زندگی، و زمانی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایه زیبایی است (همان: حکمت ۳۹۰).

ایشان در روز دوم خلافت برنامه اقتصادی حکومت خود را چنین بیان کرد:

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 (همان: خطبه ۱۵).

#### ۲.۱.۴ فواید برنامه‌ریزی

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

##### ۱.۲.۱.۴ جلوگیری از اشتباه و لغزش

از فواید مهم برنامه‌ریزی بررسی و مطالعه جوانب و پیامدهای ناشی از تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های سازمان است تا بدین وسیله سازمان را از آثار تصمیمات اشتباه حفظ کنند. حضرت علی (ع) نیز در این زمینه می‌فرماید:

التَّائِبُ قَبْلَ الْفِعْلِ يُؤْمِنُ الْعَثَارِ: تدبیر و برنامه‌ریزی قبل از کار باعث مصونیت از لغزش و خطاست (آمدی، ۱۳۶۶: حدیث ۱۴۸۲).

گفتنی است که تدبیر در لغت به معنای دوراندیشی 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 نگرستن 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 پرداخته‌اند، برنامه‌ریزی ترجمه شده است.

##### ۲.۲.۱.۴ افزایش بهره‌وری

در مدیریت نوین، استفاده بهینه از منابع و امکانات سازمان‌ها به برنامه‌ریزی دقیق و

منسجم بستگی دارد. امیر مؤمنان (ع) در این زمینه معتقد بود که برنامه‌ریزی صحیح و اصولی زمینه‌ساز افزایش امکانات و سودآوری است. در حالی که، «سوء تدبیر» موجب از دست رفتن امکانات و سرمایه 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 (همان: 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 (همان: حدیث ۱۰۹۲۰).

#### ۳.۲.۱.۴ 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 تُؤْمَنُ الْمَعَاطِبُ: با نگرستن در پیامدها ایمنی از هلاکت‌ها حاصل می‌شود (همان: حدیث ۴۸۳۳).

#### ۴.۲.۱.۴ کمک به تصمیم‌گیری اثربخش

از مهم‌ترین عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی و آینده‌نگری قبل از اقدام است. امیرمؤمنان (ع) در این باره می‌فرماید:

أَصْلُ الْعَزْمِ الْحَزْمُ وَ ثَمَرَتُهُ الظَّفَرُ: اساس تصمیم‌گیری دوراندیشی و نتیجه آن پیروزی است (همان: حدیث ۳۰۹۵).

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

#### ۵.۲.۱.۴ آرامش درونی

برنامه‌ریزی صحیح موجب اطمینان و آرامش قلبی می‌شود و از بروز ناهنجارهای رفتاری و آشفتگی‌ها جلوگیری می‌کند. با آگاهی کامل و پیش‌بینی عواقب کار آرامش و



اطمینان قلبی حاصل می‌شود و اضطراب از چگونگی پیش‌رفت کار و ترس از تهدیدهای احتمالی از میان می‌رود یا به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. حضرت علی (ع) می‌فرماید:

النَّظْرُ فِي الْعَوَاقِبِ تَلْقِيحٌ لِلْقُلُوبِ: آینده‌نگری موجب اطمینان و آرامش قلب می‌شود (حکیمی و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۶۲).

#### ۶.۲.۱.۴ کمک به حل مشکلات سازمان

وجود مشکل در سازمان‌ها امری طبیعی است و هر سازمانی به تناسب اهداف خود با مسائل مختلفی روبه‌رو می‌شود. اگر سازمان‌ها بتوانند مشکلات خود را پیش‌بینی کنند و برای مواجهه با آنها برنامه مشخصی داشته باشند، موفقیت آنها در حل مسائل و مشکلات افزایش خواهد یافت. امام علی (ع) در این زمینه می‌فرماید:

أَلَا وَ مَنْ تَوَرَّطَ فِي الْأُمُورِ مِنْ غَيْرِ نَظَرٍ فِي الْعَوَاقِبِ فَقَدْ تَعَرَّضَ لِمُقَدِّحَاتِ النَّوَائِبِ: همانا کسی که بدون عاقبت‌اندیشی در کارها وارد شود، قطعاً خود را در معرض مصیبت‌ها و مشکلات سنگین قرار داده است (آمدی، ۱۳۶۶: حدیث ۲۷۷۷).

#### ۷.۲.۱.۴ مصونیت از پشیمانی

از دیگر آثار مثبت برنامه‌ریزی و آینده‌نگری «مصونیت فرد و سازمان از ندامت و پشیمانی» است. عمل بدون تفکر موجب سردرگمی می‌شود و درصد اشتباه و پشیمانی را افزایش خواهد داد. حضرت علی (ع) در این زمینه می‌فرماید:

التَّدْبِيرُ قَبْلَ الْعَمَلِ يُؤْمِنُ التَّدَمُّ: برنامه‌ریزی قبل از انجام دادن کار انسان را از پشیمانی در امان نگه می‌دارد (همان: حدیث ۱۴۱۷).

البته که، برنامه‌ای منطقی و متناسب با امکانات و موقعیت سازمان باعث پیش‌رفت سازمان است. برنامه‌ریزی غیراصولی نه فقط کمکی به پیش‌رفت سازمان نمی‌کند، حتی ممکن است باعث شکست و فروپاشی آن شود. حضرت علی (ع) به این مسئله توجه داشته و می‌فرماید:

سُوءُ التَّدْبِيرِ، سَبَبُ التَّدَمِيرِ: برنامه‌ریزی نامناسب موجب هلاکت و فروپاشی است (همان: حدیث ۵۵۷۱).

#### ۳.۱.۴ عناصر اصلی برنامه‌ریزی

از نظر «پیتر دراگر» عملکرد مدیر باید با دو معیار «اثربخشی» و «کارایی» ارزیابی و قضاوت

شود. این دو معیار همان دو جنبه اساسی برنامه‌ریزی‌اند. بنابراین، تعیین هدف و پیش‌بینی و انتخاب راه دستیابی به آن دو رکن اصلی برنامه‌ریزی‌اند و تأثیری مهم در فرایند برنامه‌ریزی دارند.

#### ۱.۳.۱.۴ تعیین هدف

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

#### ۱.۳.۱.۴ شرایط و ویژگی‌های هدف

هدف سازمان همان وضعیت مطلوب است که سازمان 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 تعیین‌شده است (نجف‌بیگی، ۱۳۷۹: ۷۵). به‌همین دلیل، اهداف سازمان باید مشخص و دارای تعریف روشن باشد تا کارکنان تصویر روشنی از آن به‌دست آورند، هم‌چنین باید از جنبه انتزاعی اهداف فاصله گرفت. برخی از ویژگی‌ها و خصوصیات هدف عبارت‌اند از:

#### الف) 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 می‌دهند و باعث افزایش سطح عملکرد می‌شوند. در متون اسلامی به داشتن اهداف عالی نیز تأکید و سفارش شده است. حضرت علی (ع) در تبیین این نکته می‌فرماید:

هُمُومُ الرَّجُلِ عَلٰی قَدْرِ هِمَّتِهِ: تلاش و کوشش آدمی به اندازه هدف اوست  
(آمدی، ۱۳۶۶: حدیث ۱۰۰۵۹)

آن حضرت در یکی دیگر از بیانات خود به این نکته توجه کرده و می‌فرماید:

إِنَّمَا سَرَاهُ النَّاسِ أَوْلُو الْأَحْلَامِ الرَّغْبِيَّةِ وَالْهَمَمِ الشَّرِيفَةِ: همانا بزرگان مردم، صاحب عقل‌های ژرف‌نگر و گسترده و دارای اهداف و همت‌های شریف‌اند (همان: حدیث ۳۹۱۴).

توصیه و سفارش امیر مؤمنان (ع) به داشتن اهداف عالی و بزرگ به داشتن هدف‌های بزرگ دنیوی و مادی محدود نیست؛ بلکه یکی از مصادیق اصلی و قطعی آن معنوی و اخروی بودن آن است. چنان‌که حضرت می‌فرماید:

إَجْعَلْ هَمَّكَ لِآخِرَتِكَ: هدف خود را آخرت قرار بده (همان: حدیث ۲۴۵۳).

هم‌چنین ایشان در خطبه ۲۳ می‌فرماید:

وَاعْمَلُوا فِي غَيْرِ رِيَاءٍ وَلَا سُمْعَةٍ، فَإِنَّهُ مَنْ يَعْمَلْ لِغَيْرِ اللَّهِ يَكِلُهُ اللَّهُ لِمَنْ عَمِلَ لَهُ: عمل را خالصانه و بی‌ریا و خودنمایی به‌جا آورید، زیرا کسی که برای غیر خدا عمل کند خداوند او را برای دریافت پاداش به همان کس واگذار خواهد کرد.

حضرت در سخنان خود توجه به زوال زندگی دنیا و جدی گرفتن اوصاف عالی انسانی مانند صدق، خلوص، عدالت، و حق‌شناسی را به یاران خود گوش‌زد می‌کرد و هشدار می‌داد:

وَلَا يَغْلِبَنَّكُمْ فِيهَا الْأَمَلُ، وَلَا يَطُولَنَّ عَلَيْكُمْ فِيهَا الْأَمَدُ: مبدا در دنیا آرزوها بر شما چیره شود، در صورتی که دوران عمر و مهلت شما طولانی نیست (بهاج/البلاغه: خطبه ۵۲).

و در جای دیگر می‌فرماید:

مَا أَصْفُ مِنْ دَارٍ أَوْلَاهَا عَنَاءٌ! وَآخِرُهَا فَنَاءٌ فِي حَلَالِهَا حِسَابٌ وَفِي حَرَامِهَا عِقَابٌ: چه توصیفی کنم دربارهٔ دنیایی که آغازش مشقت است و پایانش فنا، در حلال آن حساب است و در حرام آن عقاب (همان: خطبه ۸۲).

ب) واضح و مشخص بودن

هدف یا اهداف سازمان 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 در مقام زمام‌دار و کارگزار منطقه‌ای انتخاب می‌کرد، قبل از اعزام وی به منطقه مورد نظر، اهداف و انتظارات خود را به‌روشنی تبیین می‌کرد و معمولاً آن‌ها را مکتوب و در قالب نامه در اختیار آنان قرار می‌داد. مثلاً زمانی که مالک‌اشتر را در مقام استاندار مصر منصوب کرد، در نامه خود ابتدا اهداف کلی و وظایف اصلی را بیان کرد:

هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلِيُّ أَمِيرُ الْمُؤْمِنِينَ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ الْأَشْجَرِيُّ فِي عَهْدِهِ إِلَيْهِ حِينَ وُلِّئَهُ مِصْرَ، جِبَابَهُ خَرَّاجِهَا وَجِهَادَ عَدُوِّهَا وَاسْتِصْلَاحَ أَهْلِهَا وَعِمَارَةَ بِلَادِهَا: این فرمان بنده خدا

علی امیر مؤمنان به مالک بن حارث اشر 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 (همان: نامه ۵۳).

(ج) واقع بینانه بودن

اهداف سازمان علاوه بر بزرگ و عالی بودن بایستی با امکانات و توانایی های سازمان تناسب داشته و امکان دستیابی به آنها فراهم باشد. به عبارت دیگر، اهداف انتخابی باید ضمن با ارزش بودن در دسترس و امکان پذیر باشد و با تلاش و کوشش بیش تر حاصل شود. امیر مؤمنان (ع) درباره آثار سوء تعیین اهداف غیر قابل دسترس می فرماید:

عَشْرَه يُفْتِنُونَ أَنْفُسَهُمْ ... وَالَّذِي يَطْلُبُ، لَا يُدْرِكُ: ده گروه هستند که خود را به رنج و بلا گرفتار می سازند ... تا اینکه فرمود: و کسی که در پی چیزی است که دست نیافتنی باشد (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۷۳، ۱۵۹).

#### ۲.۳.۱.۴ پیش بینی

دومین عنصر اصلی برنامه ریزی «پیش بینی» است. برنامه ریزی بدون پیش بینی نتیجه موفق و مؤثری در پی نخواهد داشت. پیش بینی مطالعه و حدس زدن اوضاع آینده و محاسبه آن است و معمولاً بر اطلاعات و آمار و بینش شخصی مدیران در خصوص حوادث و رخداد های آینده مبتنی است.

امام علی (ع) در موارد متعددی بر اهمیت و ضرورت پیش بینی و دوراندیشی تأکید می کرد و می فرمود:

الْفَكْرُ فِي الْعَوَاقِبِ يُؤْمِنُ مَكْرُوهَ التَّوَائِبِ: فکر درباره پیامدهای کارها انسان را از حادثه ها و مصیبت های ناخوشایند ایمن می سازد (آمدی، ۱۳۶۶: حدیث ۱۵۷۳).

هم چنین فرموده است:

لَا يَدَهْشُ عِنْدَ الْبَلَاءِ الْحَازِمُ: دوراندیش و آینده نگر هنگام بلا و مصیبت سرگردان و مبهوت نمی ماند (همان: حدیث ۱۰۶۹۶).

#### ۱.۲.۳.۱.۴ عوامل تأثیرگذار بر پیش بینی

از آنجایی که، پیش بینی همواره با درصدی از اشتباه همراه است، لازم است به منظور کاهش میزان اشتباه مدیران به علل و عوامل تأثیرگذار بر پیش بینی توجه جدی داشته باشند.

عوامل متعددی در روند پیش‌بینی مؤثر بوده است و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مؤثرترین عوامل تأثیرگذار بر پیش‌بینی عبارت‌اند از:

#### الف) تجربه

وضعیت گذشته و تجربیات حاصل از آن می‌تواند معیاری برای ارزیابی آینده قرار گیرد. حضرت علی (ع) تجربه را موجب افزایش دوراندیشی و ژرف‌نگری معرفی کرده و فرموده است:

مَنْ يُجْرِبُ يَزِدُّ حَزْمًا: هر کس که تجربه کند دوراندیش‌تر می‌شود (همان: حدیث ۷۹۸۶).

هم‌چنین فرموده است:

الظَّفَرُ بِالْحَزْمِ وَالْحَزْمُ بِالتَّجَارِبِ: پیروزی و موفقیت به دوراندیشی و دوراندیشی به داشتن تجربه است (همان: حدیث ۴۲).

#### ب) نظر کارشناسان

مدیران و برنامه‌ریزان سازمان بایستی نظرهای افراد کارشناس و خبره و پیش‌بینی آن‌ها درباره آینده و اتفاقات و رویدادهای آن را جمع‌آوری و به‌دقت ارزیابی کنند تا اساس و مبنای پیش‌بینی مسائل آینده سازمان باشد. امیرمؤمنان علی (ع) هم مکرراً به استفاده از نظرهای کارشناسان و مشورت با خردمندان سفارش کرده و فرموده است:

لَا يَسْتَعْنِي الْحَازِمُ أَبَدًا عَنْ رَأْيِ سَدِيدِ رَأْيٍ: انسان دوراندیش هیچ‌گاه از نظر درست و برتر بی‌نیاز نیست (همان: حدیث ۱۰۸۷۸).

#### ج) مشورت

مشورت و نظرخواهی از دیگران 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، اجتماعی، نظامی، و فرهنگی بهره می‌گرفت. بر همین اساس، در غزوه بدر تغییر موضع داد و در جنگ احد نیز رأی جوانان را بر رأی خود ترجیح داد و در محاصره احزاب پیش‌نهاد حفر خندق را از سلمان فارسی پذیرفت.

حضرت علی (ع) نیز درباره عواقب مشورت نکردن و استبداد به رأی هشدار داده و فرموده است: «مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ وَ مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا: کسی که استبداد

در رأی داشته باشد هلاک می‌شود و کسی که با مردان مشورت کند در عقل آنها شریک می‌شود» (نهج البلاغه: حکمت ۱۶۱). هم‌چنین فرموده است:

لَا يَسْتَعْنِي الْعَاقِلُ عَنِ الْمَشَاوَرَةِ: هیچ خردمندی از مشاوره بی‌نیازی نمی‌جوید (آمدی، ۱۳۶۶: 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 می‌کرد و این عمل را محکم‌ترین پشتیبان و حامی انسان می‌دانست. حضرت در این زمینه فرموده است:

لَا مَظَاهِرَهُ أَوْثَقُ مِنَ الْمَشَاوَرَةِ: هیچ پشتیبانی استوارتر از مشورت کردن نیست (نهج البلاغه: حکمت ۱۱۳).

حضرت به یاران خویش نیز سفارش می‌کرد که از مشورت دادن به ایشان پروا نکنند و همواره نظرهای خود را به ایشان منتقل کنند.

فَلَا تَكْفُوا عَن مَقَالِهِ بِحَقِّ أَوْ مَشْوَرَةٍ بَعْدَلٍ: از گفتن سخن به‌حق یا مشورت عادلانه خودداری نکنید (نهج البلاغه: خطبه ۲۱۶).

از نمونه‌های مشورت آن حضرت با یاران خویش، نظرخواهی ایشان از مهاجران و انصار قبل از جنگ صفین است. حضرت قبل از سفر به شام مهاجران و انصار را فراخواند و پس از حمد و ثنای الهی فرمود: «قَدْ عَزَمْنَا عَلَى الْمَسِيرِ إِلَى عَدُوِّنَا وَ عَدُوِّكُمْ فَأَشِيرُوا 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 ثبت شده است (مجلسی، ۱۴۰۳: ج ۳۲، ۳۹۷).

## ۲.۴ سازمان‌دهی

طبق اصول مدیریت نوین «سازمان‌دهی» از اساسی‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌هاست. سازمان‌دهی برنامه را اجرایی می‌کند 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، وظایف، و فعالیت‌های جزئی‌تر و مشخص‌تر تعریف می‌شود تا دست‌یابی به اهداف سازمان امکان‌پذیر

باشد. به عبارت دیگر، سازمان‌دهی فراگرد نظم و ترتیب دادن 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 رابطه‌ای منظم و منطقی و لازمه عملیات اعضای سازمان است.

سازمان‌دهی 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 سازمانی،

ج) برقراری رابطه میان پست‌ها 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 و دیگران، ۱۳۷۰: ۳۵۷).

#### ۱.۲.۴ شیوه امام علی (ع) در سازمان‌دهی

امیر مؤمنان (ع) هم به این اصل مدیریت عمل کرده است و با تقسیم کار و ایجاد هماهنگی به سازمان‌دهی امور اهتمام ویژه داشت. آن حضرت در توصیه به فرزند خود امام حسن (ع) می‌فرماید:

وَاجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ فَإِنَّهُ أَحْرَىٰ أَلَّا يَتَوَا كَلُوا فِي خِدْمَتِكَ: برای هر یک از کارکنان خود کاری را تعیین کن تا او را در همان مورد مؤاخذه کنی. این کار باعث می‌شود که آنان کارها را به یک‌دیگر واگذار نکنند (نهج‌البلاغه: نامه ۳۱).

حضرت علی (ع) در نامه خویش به مالک‌اشتر با نگرش سیستمی جامعه را به طبقات اجتماعی مختلف تقسیم و هر یک از آنها را براساس نوع کار و چگونگی مسئولیت دسته‌بندی و وظایف و تأثیر آنها بر یک‌دیگر را بیان کرد. ایشان تأکید کرد تا مالک منزلت و جایگاه هر سازمانی را بشناسد و به حفظ و تقویت آنها بپردازد:

بدان که توده مردم به دسته‌هایی تقسیم شده‌اند و کار هیچ دسته‌ای جز به دسته دیگر راست نیاید و هیچ گروهی از گروه دیگر بی‌نیاز نیست. گروهی از آنان سپاهیان خداوند هستند و پاره‌ای دبیران رازدار، برخی دادرسان که باید عدالت را بر پای دارند و

جمعی کارگزاران که باید به انصاف و مدارا به کار مردمان برسند، برخی دیگر از اهل ذمه و از مردم مسلمان که باج‌ده و خراج‌گذارند و جماعتی سوداگران و پیشه‌ورانند و جمعی هم فروماندگانی از نیازمندان و درویشان؛ و خداوند نصیب و بهره هر یک را مقرر فرموده است (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

هم‌چنین حضرت در این نامه پس از اعلام ویژگی محل مأموریت وی در ولایت مصر توجه او را به سلسله‌مراتب سازمانی، که از وظایف مدیران به هنگام سازمان‌دهی است و موجب تعیین جایگاه، وظایف، و اختیارات و تقسیم کار میان زیردستان است، جلب کرد:

ثُمَّ أَعْلَمَ يَا مَالِكُ أَنِّي قَدْ وَجَّهْتُكَ إِلَى بِلَادٍ قَدْ جَرَتْ عَلَيْهَا دُولٌ قَبْلَكَ مِنْ عَدْلٍ وَجَوْرٍ وَأَنَّ النَّاسَ يَنْظُرُونَ مِنْ أُمُورِكَ فِي مِثْلِ مَا كُنْتَ تَنْظُرُ فِيهِ مِنْ أُمُورِ الْوَلَاءِ قَبْلَكَ... فَإِنَّكَ فَوْقَهُمْ وَإِلَى الْأَمْرِ عَلَيْكَ فَوْقَكَ وَاللَّهُ فَوْقَ مَنْ وَلَاكَ وَقَدْ اسْتَكْفَاكَ أَمْرُهُمْ وَإِسْتَلَاكَ 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 (همان).

#### ۲.۲.۴ انتخاب وزیران و مشاوران

طبق اصل سازمان‌دهی در مدیریت نوین، از وظایف مدیران انتخاب افراد برای مسئولیت‌ها و انتصاب آنهاست. امام علی (ع) در اجرای این اصل سفارشات و ویژه‌ای را برای انتخاب وزیران و مشاوران به مالک فرمود:

به‌درستی که بدترین وزیران تو کسانی‌اند 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 ستم‌پیشگانند (همان).

حضرت در ادامه فرمود: تو می‌توانی در میان کسانی که چنین گناه و ستمی را مرتکب نشده‌اند وزیرانی را بیابی که از نظر اندیشه و کردانی 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 بلندپایه‌ترین آنها در نزد تو کسی باشد که سخن حق در نزد تو بیش‌تر می‌گوید و کم‌تر تو را نسبت به آنچه خداوند برای دوستان خود نمی‌پسندد، می‌ستاید (همان).

حضرت علی (ع) در موضوع تنظیم ارتباطات و رفتار مردم با ایشان فرمود:

سخن گفتن شما با من مانند گفت‌وگو 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 نکنید، 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 (تهج/البلاغه: خطبه ۲۱۴).

#### ۳.۲.۴ سازمان‌دهی امور مالی و دارایی

امام علی (ع) به چگونگی وصول مالیات و امور مالی بسیار حساس بود. در نامه ایشان به مالک‌اشتر آمده است:

باید به عمران و آبادی زمین بیش‌تر از وصول مالیات توجه کنی. زیرا خراج و مالیات به دست نمی‌آید مگر به عمران و آبادی و آن کس که مالیات را بدون آباد کردن زمین از مردم طلب کند، بی‌تردید به ویران کردن شهرها و تباہ کردن 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، زبیر بن 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 بر جای گذاشت. طلحه خانه‌ای در کوفه و مدینه ساخت و قیمت گندمی که برای او از عراق می‌آمد روزانه بالغ بر هزار دینار بود و گفته‌اند که درآمد غلات او از عراق بیش از این مبلغ بوده است. درباره عثمان هم نوشته‌اند که به برادر شیری خود، عبدالله بن سعد بن ابی‌سرح، در جنگ اول یک پنجم غنیمت‌های افریقا را داده بود:

عثمان همه غنایم افریقا را از (طرابلس تا طنجه) به برادرش داد، بدون اینکه کسی از مسلمانان را در آن غنایم با عبدالله شریک کند (علامه امینی، ۱۳۶۸: ج ۸، ۲۷۹).

اما حضرت علی (ع) در روز دوم حکومت خود پس از بیعت با مردم در مدینه خطبه‌ای خواند و فرمود:

وَاللَّهِ لَوْ وَجَدْتُهُ قَدْ تَزَوَّجَ بِهِ النِّسَاءَ وَ مَلَكَ بِهِنَّ الْأَمْوَالَ 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 برمی‌گردانم گرچه مهریه زنان قرار گرفته و در شهرها پراکنده باشد (نهج‌البلاغه: خطبه ۱۵).

### ۳.۴ هماهنگی

هماهنگی عبارت است از فراگرد ایجاد وحدت و یگانگی میان اهداف و فعالیت‌های واحدهای گوناگون به نحوی که هدف‌ها به‌طور مؤثر تحقق یابند (علاقه‌بند، ۱۳۸۹: ۵۴). از آنجا که، مجموعه‌ای از افراد و یا گروه‌ها در یک سازمان در راستای نیل به هدف مشترک تلاش می‌کنند، وحدت و یگانگی آنها عامل مهمی برای نیل به هدف محسوب می‌شود. بدون پیش‌بینی تمهیدات و تدابیر هماهنگ‌کننده و اعمال آنها، افراد واحدهای مختلف از هدف‌های سازمانی یا گروهی انحراف پیدا می‌کنند. بنابراین اصل هماهنگی از کارکردهای بسیار مهم مدیریت نوین برای نیل به اهداف گروهی و سازمانی محسوب می‌شود. در مدیریت اسلامی نیز وحدت و هماهنگی از اصول بنیادی محسوب می‌شود. به‌همین دلیل، پیامبر اسلام (ص) در اولین روزهای هجرت به مدینه، به‌منظور ایجاد وحدت و هماهنگی بین مسلمانان با ایجاد «اخوت» بین قبایل، انسجام و هماهنگی را پدید 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 ابوموسی اشعری می‌فرماید:

بدان که در امت اسلام هیچ‌کس وجود ندارد که به وحدت امت محمد (ص) و به انس گرفتن آنان با یک‌دیگر از من دل‌سوزتر باشد (نهج‌البلاغه: نامه ۷۸).

در جای دیگر در نکوهش کوفیان درباره نداشتن وحدت و هماهنگی در مقابله با دشمنان می‌فرماید:

گرفتار کسانی شده‌ام که چون امر می‌کنم فرمان نمی‌برند و چون آنها را فرا می‌خوانم اجابت نمی‌کنند. ای مردم بی‌اصل و ریشه، در یاری پروردگارتان برای چه در

انتظارید؟ آیا دینی ندارید که شما را گرد آورد؟ و یا غیرتی که شما را به خشم وادارد؟  
(همان: خطبه ۳۹).

امام علی (ع) هم چنین نقش رهبر و مدیر در هماهنگی و انسجام بین نیروها را به خوبی تبیین کرده 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 جمع‌آوری نخواهد شد (همان: خطبه ۱۴۶).

#### ۴.۴ 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. به طوری که گفته می شود:

بزرگ‌ترین دلیل شکست مدیران ضعیف بودن آنان در زمینه مهارت‌های انسانی است (احمدی، ۱۳۸۸: ۱۱۵).

مدیر می تواند سایر وظایف خود مانند برنامه ریزی و سازمان دهی را به دیگران تفویض کند و یا آنها را با مشورت و هم کاری دیگران انجام دهد، اما هیچ گاه نمی تواند وظیفه هدایت و رهبری را به دیگران تفویض کند. در حقیقت، رهبری به معنی تأثیر 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 به هدایت و رهبری و شخصیت فردی و اجتماعی و توانایی های مدیر توجه خاصی شده است. در این زمینه ویژگی های زیر برای مدیران توصیه شده است:

ایمان (اعتقاد و توکل به خدا، درست کاری و عمل صالح، اخلاص و تهذیب نفس، تقوا و پرهیزکاری، وفای به عهد، صداقت، و ...)، دانایی و توانایی، سعه صدر (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 (کوتاه، مفید، و آرام گویی، متانت در سخن، و تطابق سخن با رفتار)، قاطعیت و شجاعت، عدالت و

احسان، روابط صمیمانه انسانی (اخلاق خوب، احترام به دیگران، مدارا، گذشت و ...)، توجه به ارزش‌ها و عبودیت، تدبیر، دوراندیشی و حقیقت‌نگری، قانون‌مداری به جای رابطه‌مداری، توجه به آموزش و پرورش کارکنان، اهل شور و مشورت بودن، توانایی مدیریت زمان و ... (احمدی، ۱۳۸۸: ۲۰۹).

یک مدیر اسلامی علاوه بر داشتن ویژگی‌های فوق، باید از صفاتی مانند ریاست‌طلبی، فزون‌خواهی و رفاه‌طلبی، ریاکاری و تملق، استبداد و خشونت، ظلم و تبعیض، و فاصله گرفتن از مردم به دور باشد. این ویژگی‌ها در حضرت علی (ع)، به مثابه نمونه بارز رهبر و مدیر اسلامی، حتی از سوی مخالفان ایشان مانند معاویه هم تأیید شده است. هنگامی که ضرار بن زُمره، از خواص حضرت، حضرت علی (ع) را نزد معاویه توصیف می‌کرد، معاویه نتوانست آن را کتمان کند و سوگند یاد کرد که این صفات در امام (ع) وجود دارد. گوشه‌ای 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 باهیت است ... دین‌داران را محترم می‌شمارد، به مسکینان رحم می‌کند، به یتیم و مسکین اطعام می‌کند و دردمند را یاری می‌کند (باقر الموسوی، ۱۳۸۴: ۱۴۳-۱۴۵).

## ۵.۴ نظارت و کنترل

در مدیریت نوین، نظارت و کنترل به منزله یکی از وظایف مدیران در همه سطوح مدیریت از سرپرستی تا عالی اهمیت فراوانی دارد (الوانی، ۱۳۸۱: ۷۸).

نظارت و کنترل ضامن حرکت سازمان در مسیر اهداف تعیین شده و در نتیجه تضمین‌کننده بقا و تکامل آن است. به همین دلیل، سازمان‌ها اقدام به طراحی ساختارهای نظارتی می‌کنند تا از انحراف سازمان و زیرمجموعه‌های آن و در نتیجه دور افتادن از اهداف تعیین شده پیش‌گیری کنند و در ضمن از درستی حرکت همه عوامل سازمان در جهت دستیابی به اهداف مورد نظر اطمینان حاصل کنند. با گسترش سازمان‌ها و پیچیدگی آن‌ها، ضرورت و اهمیت نظارت و کنترل بیش‌تر می‌شود و دامنه فعالیت بخش نظارتی نیز گسترش می‌یابد. امروزه کنترل و نظارت بخش عظیمی از وقت مدیران را به خود اختصاص می‌دهد، به طوری که گاه موجب می‌شود آنان از وظایف دیگر باز بمانند.

تعریف کنترل عبارت است از:

ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات از هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات اجتماعی پدیدآمده (جاسبی، ۱۳۷۹: ۲۶۱-۲۶۲).

فراگرد کنترل میزان پیش‌رفت در راستای هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران را قادر می‌کند که انحراف از برنامه را تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی لازم را به عمل آورند (علاقه‌بند، 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 می‌کرد و به کارگزاران ارشد خویش دستور اکید می‌داد که افراد تحت سرپرستی خود را به‌دقت زیر نظر داشته و مراقب اعمال و رفتار آنان باشند. ایشان در نامه معروف خود به مالک‌اشتر می‌نویسد:

ثُمَّ تَفَقَّدُوا أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثُوا الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكُمْ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُّوهُ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ: با فرستادن مأموران مخفی که اهل راستی و وفاداری‌اند، کارهای آنان را زیر نظر بگیر، زیرا بازرسی مداوم و پنهانی تو سبب می‌شود که آنان به امانت‌داری و مدارا با مردم ترغیب شوند (بهبج‌البلاغه: نامه ۳۱).

استفاده از کلمه «عیون»، به معنی «چشم‌ها»، برای بازرسان به معنی اعتماد کامل به گزارش صادقانه و اطمینان است. ابن ابی‌الحدید می‌گوید:

امیرالمؤمنین علی (ع) خود در این کار اهتمامی به‌سزا 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 می‌کرد (ابن ابی‌الحدید، ۱۳۸۷: ۲۵۷).

حضرت علی (ع) در اهمیت نظارت و کنترل می‌فرماید:

بازرسی در سازمان باعث حفظ بیت‌المال شده است و از حیف و میل آن جلوگیری می‌کند، بازرسی موجب می‌شود که کارگزاران با ارباب‌رجوع به‌خوبی رفتار کنند، به‌خصوص اگر بازرسی به‌صورت مخفی انجام شود، اگر کارگزاران بازرسان را نشناسند با فکر اینکه ممکن است هر ارباب‌رجوعی بازرس باشد، در انجام کار آنها کوشش لازم را مبذول خواهند کرد. وجود بازرسان در سازمان باعث می‌شود تا کارگزاران از انجام کارهای خلاف و نادرست در سازمان دوری کنند (قوچانی، ۱۳۷۴: ۹۳).

#### ۱.۵.۴ روش‌های کنترل

##### ۱.۱.۵.۴ نظارت و کنترل براساس 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 مقررات‌اند. در برخی آیات قرآن خداوند به پیامبر (ص) و مؤمنان دستور می‌دهد که از فرامین وحی (قوانین الهی) پیروی کنند.

وَأَتَّبِعْ مَا يُوحَىٰ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا: از آنچه از سوی پروردگارت به تو وحی می‌شود پیروی کن که خداوند به آنچه انجام می‌دهید آگاه است (احزاب: ۲).

حضرت علی (ع) در هنگام معرفی عبدالله بن عباس به مردم بصره، در منصب استاندار، می‌فرماید:

فاسْمَعُوا لِلَّهِ وَأَطِيعُوا أَمْرَهُ مَا أَمَرَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ فَإِنَّ أَوَّلَ مَا أَوْزَاعَ عَنِ الْحَقِّ فَاعْلَمُوا 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 مالک‌اشتر روشن می‌شود که فرمود:

ثُمَّ تَفَقَّدَ أَعْمَالَهُمْ وَأَبْعَثَ الْعِيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ الْأُمُورِ هُمْ حُدُودُهُ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرَّفِيقِ بِالرَّعِيَّةِ: پس در کارهای ایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرس‌های راست‌کار و وفادار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری و بازرسی نهانی تو در کارها آنها را بر امانت‌داری و مدارا و نرمی با رعیت وادار می‌کند. هرگاه والی به کارهای آنان نرسد، آنها از راه عدل و دادگری بیرون می‌روند و به مردم ستم روا می‌دارند (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳).

##### ۲.۱.۵.۴ نظارت و کنترل از طریق خودکنترلی

خودکنترلی 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 عَبَّاسٍ! عَلَيْكَ بِتَقْوَى اللَّهِ وَالْعَدْلِ بَيْنَ وُلِّيَّتِ عَلَيْهِ: ای فرزند عباس! تقوای الهی و عدالت را در حق کسانی که بر آنها ولایت داده شده‌ای رعایت کن (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱: ۱۴۹).

هم‌چنین در عهدنامه خویش به مالک‌اشتر می‌فرماید:

وَأَمْرُهُ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ مِنَ الشَّهَوَاتِ وَيَزَعَهَا عِنْدَ الْجَمْعَاتِ: و به او فرمان می‌دهد که خواسته‌های نابه‌جای خود را در هم بشکند و به هنگام وسوسه‌های نفس خویشتن‌داری را پیشه خود سازد (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳).

هنگامی که خبر خرید خانه‌ای به‌دست «شریح بن حارث کندی»، از قاضیان معروف و باسابقه، به قیمت هشتاد دینار به حضرت علی (ع) رسید، حضرت شریح را احضار کرد و فرمود:

... ای شریح! بنگر که مبادا این خانه را از غیر مال خودت خریده باشی! یا اینکه پول آن را از غیر حلال به‌دست آورده باشی که در این صورت در دنیا و آخرت زیان کرده‌ای (خدمتی و دیگران، ۱۳۸۱: 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 نوشت:

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 به‌هیچ‌وجه از بین نمی‌رود (همان: ۱۴۰).

برخورد ایشان با «منذر بن جارود عبدی»، 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 امیر مؤمنان (ع) از این مسئله 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 لُهو و تفریح می‌روی؛ به صید می‌پردازی و با سگ‌ها بازی می‌کنی. سوگند می‌خورم که اگر این‌ها راست باشد، مسلماً تو را به‌خاطر عملت مجازات

می‌کنم، و ...» (المحمودی، ۱۳۹۶: ج ۵، ۳۰۲). منذر پس از دریافت نامه به کوفه آمد و حضرت او را از حکومت عزل فرمود. اما در دین اسلام از طریق خودکنترلی از تجسس بی‌جا به شدت نهی شده است. پیامبر (ص) در این باره می‌فرماید:

عَنْ رَسُولِ اللَّهِ (ص) التَّطَلُّبُ عَصْرَاتِ الْمُؤْمِنِينَ فَإِنَّ مَنْ تَتَبَعَ عَصْرَاتِ أَخِيهِ تَتَبَعَ اللَّهُ عَصْرَاتَهُ وَ مَنْ تَتَبَعَ اللَّهُ عَصْرَاتَهُ يَفْحَصُهُ وَ لَوْ فِي جُوفِ بَيْتِهِ: لغزش‌های مؤمنان 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، بی‌تا: ج ۲، ۳۳۵۵).

## ۶.۴ ارزش‌یابی

ارزش‌یابی عملکرد کارکنان سازمان یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین وظایف و مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی در سازمان‌های نوین است، زیرا موفقیت سازمان در گرو 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 و دیگران، ۱۳۸۱: ۱۶۷).

بی‌تفاوتی و بی‌توجهی مدیر به ارزش‌ها و لیاقت‌های کارکنان سازمان، که در اثر آن کارهای مهم به دست افراد ناصالح و نالایق سپرده می‌شود و نیروهای مفید و شایسته منزوی می‌شوند، از آفات است که همه نظام‌ها را تهدید می‌کند. بدون 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:

وَ لَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَ الْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزَلَةٍ سِوَا، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَ تَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْإِسَاءَةِ فِي الْإِسَاءَةِ وَ الزَّمُّ كُلُّهُ مِنْهُمْ مَا الزَّمَّ 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 شوند و هر کدام از این‌ها را مطابق کارشان پاداش بده (نهج‌البلاغه: نامه ۵۳).

سپس می‌فرماید:

ثُمَّ اعْرِفْ لِكُلِّ امْرِئٍ مِنْهُمْ مَا آتَى، وَلَا تَضْمَنْ بِلَاءَ امْرِئٍ إِلَى غَيْرِهِ وَلَا تُقَصِّرَنَّ بِهِ ذُنُوبَ غَايَةِ بِلَائِهِ: 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 است به حساب نیاوری (همان).

هم‌چنین از مالک می‌خواهد که از ملاحظاتی که مانع اجرای عدالت در ارزش‌یابی است اجتناب کند:

وَلَا يَدْعُوَنَّكَ شَرَفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تُعْظِمَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ صَغِيرًا، وَلَا ضَعْفُ امْرِئٍ إِلَى أَنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بِلَائِهِ مَا كَانَ عَظِيمًا: و شرافت و بزرگی کسی موجب نشود که کار کوچک او را بزرگ شماری و هم‌چنین حقارت و کوچکی کسی باعث نشود که خدمت پراج او را کوچک به حساب آوری (همان).

## ۵. نتیجه‌گیری

پیش‌رفت‌های بشر در گذشته و امروز با بهره‌گیری از فنون علم مدیریت امکان‌پذیر شده است. بر این اساس، برای توفیق هر سازمان در رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده باید مدیریت اصولی را از ضروری‌ترین عوامل به‌شمار آورد. در این مقاله، با هدف مطالعه تطبیقی مدیریت نوین و مدیریت اسلامی اصول مهم مدیریت را در هر دو مکتب بررسی کردیم. این مطالعه نشان داد که به‌رغم تفاوت‌های میان دو مکتب، شباهت‌های بسیاری هم میان آنهاست. شناسایی وجوه افتراق و اشتراک میان این دو مکتب به شناخت بهتر و دقیق‌تر آنها و تعیین نقاط قوت یا ضعف هر یک و در نهایت اصلاح آنها منجر خواهد شد.

صاحب‌نظران مدیریت نوین پنج اصل مهم را برای مدیریت قائل‌اند که از وظایف مدیران به‌شمار می‌رود. این اصول شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت و کنترل، و ارزش‌یابی است که در این مقاله با استفاده از منابع مدیریت نوین به‌اختصار توصیف شدند. در ادامه، کاربرد این اصول در منابع اسلامی کنکاش شد و به‌منظور تطبیق دو مکتب نمونه‌هایی از آنها توضیح داده شد.

مطالعه متون اسلامی، به‌ویژه سیره و سخنان حضرت علی (ع)، نشان داد که دین اسلام نه‌فقط برای تنظیم امور نهادها، بلکه برای تمام شئون زندگی انسان، در سطوح خرد و کلان، رهبری جامعه، روابط بین‌الملل، و قوانین اجتماعی اصولی دارد که هدف آنها، علاوه‌بر موفقیت‌های اجتماعی، رشد و تعالی انسان است. در این مطالعه، روشن شد که اصول مهم مدیریت در چهارده قرن پیش از سوی رهبران اسلام با دقت و جدیت به‌کار گرفته شده و نمونه‌های بی‌شماری از کاربرد آنها در منابع اسلامی وجود دارد که در این مقاله تعدادی از آنها ذکر شد.

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.

مدیریت اسلامی و مدرن تفاوت‌هایی دارند. تفاوت‌هایی که در مفاهیم بنیادی مانند تعریف مدیریت، شیوه اجرا، و هدف آنها به چشم می‌خورد. برای مثال، در حالی که در تعریف مدیریت نوین بر رسیدن به اهداف سازمان تأکید 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، به‌ویژه 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 اولویت است. به‌همین دلیل، طبق منابع و مدارک موجود، حضرت علی (ع) در دوران حکومت خویش فقط به کاربرد اصول مدیریت اکتفا نکرد و در موارد متعددی درباره اهمیت مدیریت، شیوه اجرا، و دلایل اتخاذ تصمیمات و تأثیرهای آنها توضیحات قانع‌کننده‌ای بیان کرده است. این موضوع با توجه به ایام پر مسئله و پر مشغله حکومت حضرت علی (ع) نشان‌دهنده 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 دقت در به‌کارگیری همه آنها در مقایسه با مدیریت نوین وجود دارد. برای مثال نامه حضرت علی (ع) به مالک‌اشتر، که یکی از منابع معتبر برای درک نظریه‌ها، اصول، و شیوه‌های اداره امور دولتی در اسلام است، مجموعه‌ای غنی و پر بار از اصول مهم و نکات دقیق مدیریتی است که برخی از آنها، که در مقاله ذکر شد، به‌اختصار به این شرح است: تأکید بر اصل برنامه‌ریزی و آثار مهم آن، خصوصیات و صفات لازم برای مدیریت

سازمان‌های اجتماعی، اهمیت قضاوت مردم درباره رهبر، نزدیکی رهبر با افراد سازمان، تکیه نداشتن بر نوع خاصی از رهبری، ایمان و وفاداری به اهداف سازمان، ضرورت یک سیستم مرادداتی صحیح برای اداره سازمان، ارزیابی کار و پاداش‌دهی، اداره امور مالیات‌ها و نحوه قضاوت رهبر، منع تبعیض، سازمان‌دهی وظایف و منابع، تعیین سلسله‌مراتب 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 پاداش‌دهی متناسب با عملکرد، و اجتناب از موانع اجرای عدالت در ارزش‌یابی.

در این مقاله، علاوه بر موارد فوق، نمونه‌هایی از بیانات حضرت علی (ع) در زمینه مدیریت ذکر شد که خلاصه‌وار عبارت‌اند از: مد نظر قرار دادن خداوند در همه امور و تصمیم‌گیری‌ها، وحدت و هماهنگی بین مسلمین، نکوهش نداشتن 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 پنهانی و آشکار، مدارا و نرمی با رعیت، و خودکنترلی.

بدین ترتیب، مشاهده می‌شود که فقط 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 باقی‌مانده از حضرت علی (ع) به‌وضوح برتری مدیریت ایشان در مقایسه با مدیریت نوین را نشان می‌دهد.

در پایان گفتنی است، از دیدگاه اسلام مدیریت امانتی 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 بی‌کران الهی مبنای اصلی همه تصمیم‌گیری‌ها در مدیریت اسلامی است. در واقع، دیدگاه معنوی و غیرمادی این مکتب است که موجب برتری و تمایز آن در مقایسه با سایر مکاتب مدیریت شده است.

البته مطالعه و بررسی تحولات و سیر تکامل مکاتب و اندیشه‌های مدیریت نوین نشان می‌دهد که در رویکردهای جدید مدیریت نوین به ارزش‌های انسانی و اخلاقی بیش از قبل توجه شده است. در واقع، اخلاق و روابط انسانی، که در دیدگاه اسلام از مبانی اساسی روابط رهبران و پیروان به‌شمار می‌رود و از سوی پیامبر اکرم (ص) و حضرت علی (ع) به

آن تأکید شده، در نظریات متأخر علم مدیریت نوین مطرح شده است. بنابراین می‌توان گفت، مدیریت غربی پس از فراز و نشیب‌ها و آزمون و خطاهای بسیار به رویکرد مدیریت اسلامی نزدیک‌تر شده است.

## کتاب‌نامه

قرآن مجید.

ابن ابی الحدید، عبدالحمید (۱۳۸۷ق). شرح نهج البلاغه، ج ۲، تحقیق محمد ابوالفضل ابراهیم، بیروت: دار احیاء التراث العربی.

احمدی، مسعود (۱۳۸۸). مدیریت اسلامی (اصول، مبانی، مفاهیم، و الگوها)، ساری: انتشارات پژوهش‌های فرهنگی.

اشرف سمنانی، غلامرضا (۱۳۶۴). تحلیلی از مدیریت اسلامی، تهران: بعثت.

آمدی، عبدالواحد (۱۳۶۶). غررالحکم و دررالکلم، قم: دفتر تبلیغات قم.

باقر المحمودی، الشیخ محمد (۱۳۹۶ق). نهج السعاده فی مستدرک نهج البلاغه، ج ۵، بیروت: دارالتعارف للمطبوعات.

باقر الموسوی، محسن (۱۳۸۴). مدیریت و نظام اداری از دیدگاه امام علی (ع)، ترجمه سیدحسین سیدی، مشهد: انتشارات آستان قدس رضوی.

پاینده، ابوالقاسم (۱۳۶۰). نهج الفصاحه، تهران: جاویدان.

جاسبی، عبدالله (۱۳۷۹). اصول و مبانی مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

جعفری، محمدتقی (۱۳۶۸). ترجمه و تفسیر نهج البلاغه، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.

حکیمی، محمدرضا، محمد حکیمی، و علی حکیمی (۱۳۷۰). الحیاة، تهران: نشر الثقافة الاسلامیه.

حکیمی، محمدرضا، محمد حکیمی، و علی حکیمی (۱۳۸۶). الحیاة، قم: دلیل ما.

خدمتی، ابوطالب، علی پیروز، و عباس شفیعی (۱۳۸۱). مدیریت علوی، قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.

رضائیان، علی (۱۳۸۰). اصول مدیریت، تهران: سمت.

سیدرضی، محمد بن حسین (۱۳۶۸). نهج البلاغه، ترجمه علی نقی فیض الاسلام، تهران: مرکز نشر آثار فیض الاسلام.

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

شیخ مفید (محمد بن محمد) (۱۴۱۳ق). الجمل والنصره لسید العتره فی حرب البصره، ج ۱، قم: کنگره شیخ مفید.

- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۵). مدیریت عمومی، تهران: بعثت.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۹). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
- علامه امینی، شیخ عبدالحسین (۱۳۶۸). الغدیر، ج ۸، تهران: بنیاد بعثت.
- غمخوار، بیژن (۱۳۷۳). نگرشی بر شیوه‌ها و روندهای مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- قوچانی، محمد (۱۳۷۴). نامه علی (ع) به مالک‌اشتر، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- کلینی، محمد بن یعقوب (بی‌تا). اصول کافی، ج ۲، کتاب ایمان و کفر، باب من طلب ثمرات المؤمنین، قم: مؤسسه تحقیقات و نشر معارف اهل‌البيت (ع).
- کونتز، هرولد و دیگران (۱۳۷۰). اصول مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مجلسی، محمدباقر (۱۴۰۳ق). بحارالانوار، ج ۲۳، ۳۲، ۷۳، بیروت: دار احیاء التراث العربی.
- نجف‌بیگی، رضا (۱۳۷۹). سازمان و مدیریت، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۱). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.
- هدی، فرل (۱۳۸۱). اداره امور عمومی تطبیقی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، تهران: نشر اندیشه‌های گوه‌بار.