

## مدیریت در نگاه امام علی علیه السلام

خطراتی که عرصه های مدیریت را تهدید می کند، فراوان است. برخی از این آفتها که ضررهای جبران ناپذیر به پیکره ی مدیریت وارد می سازند، در این تحقیق به طور خلاصه مطرح شده اند. هدف از طرح این آفتها این است که دیدگاه اسلام را در باره ی مدیریت از نگاه آفت خیز بودن آن بدانیم. سعی ما در این نوشتار این است که خطرهایی که همواره مدیران را تهدید می کند و علاوه بر تهدید مدیریت سازمانها، شخصیت انسانی مدیران را نیز تهدید می کند، مطرح نماییم.

### — غفلت در برنامه ریزی

برنامه ریزی از ارکان اساسی مدیریت است. غفلت در برنامه ریزی از آفتهای مدیریت است. مدیران همواره به دلیل تراکم کار، در معرض این خطر هستند. مشکلات ناخواسته نیز سبب می شود تا مدیران به کارهای روزمره اداری مشغول شوند و از برنامه ریزی غفلت نمایند.

برنامه ریزی عبارت است از: «تفکر در کلیات و جزئیات برنامه و یا به عبارت دیگر، تعیین و اتخاذ شیوه و روش هایی که ما را به بهترین نتیجه مطلوب برساند.» (۱)

برنامه ریزی در بردارنده ی هدف های سازمان و نقشه ی انجام کار است. (۲)  
غفلت از برنامه ریزی موجب انجام کارها از روی عجله و بدون تدبیر می شود. آیات و روایات فراوانی به مذمت انجام کارها از روی عجله و بدون تدبیر پرداخته اند. حضرت علی علیه السلام در باره ی تفکر برای انجام کارها فرمود:

«التدبیر قبل العمل یومنک من الندم» (۳)

اندیشه پیش از اجرای کار، تو را از پشیمانی در امان نگه می دارد.

غفلت از برنامه ریزی موجب پدید آمدن مشکلات ناخواسته و پیش بینی نشده می شود. حضرت علی علیه السلام در این باره فرمود:

«من قعد عن حیلة اقامته الشدائد» (۴)

کسی که از برنامه ریزی غفلت کند، مشکلات بر او خواهند آمد.

عجله در برنامه ریزی سبب می شود تا استفاده بهینه از کارکنان و امکانات نشود. بسیاری از مدیران به خاطر بهره مندی اداره از امکانات مناسب، از برنامه ریزی مناسب برای استفاده از آن امکانات برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده غفلت می کنند. این دسته از مدیران در برنامه ریزی عجله می کنند و دقت لازم را روا نمی دارند. برنامه ریزی اگر با حوصله و ظرافت خاص انجام شود، کارگرتر از امکانات مناسب برای انجام کارهاست. حضرت علی علیه السلام در این باره فرمود:

«التلطف فی الحیلة اجدی من الوسیلة» (۵)

ظرافت در برنامه ریزی بهتر از امکانات است. غرور باعث می شود تا افراد خود را در مرحله ای ببینند که بی نیاز از مشورت با صاحب نظران، به برنامه ریزی بنشینند. برخی از مدیران به خاطر دانش فراوان و تجربه ای بسیار در مدیریت چنان دچار

عجب می شوند که حتی در جلسات برنامه ریزی به نظر دیگران احترام نمی گذارند. در برنامه ریزی باید از نظرات همه ی صاحب نظران بهره جست. چه بسا افرادی که از دانش نظری و تجربه ی عملی کمتری برخوردارند، اما پیشنهادها و انتقادهای بسیار سازنده ای ارائه می دهند. یک مدیر موفق به همه ی طرح ها، بادقت گوش می کند و بهترین آن ها را انتخاب می کند. حضرت علی علیه السلام در باره ی این که خود بزرگ بینی باعث کوتاهی در برنامه ریزی می شود، فرمود:

«من اعجب بحسن حالته قصرعن حسن حیلته» (۶)

کسی که به خوبی های خود مغرور شود، در برنامه ریزی کوتاهی خواهد کرد.

—اعتماد به سست عنصرها

مدیریت نیازمند تکیه بر نیروهای قوی و متعهد است. راحت طلبان هرگز مشاوران خوبی نیستند. حضرت علی علیه السلام فرمود:

«لا تتکل فی امورک علی کسلان» (۷)

در کارهایت به افراد تنبل تکیه نکن.

مدیر همواره باید از اعتماد به نیروهای ضعیف و کند پرهیز نماید. اعتماد به نیروهای سست عنصر موجب کندی روند کارهای می شود. سوگمندان باید پذیرفت که بسیاری از طرح های عالی که سالیان دراز برای تصویب آن ها وقت صرف شده و صاحب نظران متخصص و متعهد فراوانی در تهیه و تکمیل آن ها زحمت کشیدند، هنگام اجرا ناکام ماند و تنها دلیل این امر هم اعتماد مسؤولان به عناصر تنبل و ضعیف بود. بسیاری از طرح های کلان به افراد تنبل و بی اراده سپرده شد و موجب ضایع شدن بیت المال شد. مدیر هرگز نباید امور مهم را به افرادی که تنها در عرصه ی شعار جولان می دهند، بسپارد.

—نداشتن سعه ی صدر

مدیریت به ابزار مختلفی نیاز دارد که یکی از ابزارهای اصلی آن، داشتن سعه ی صدر است. نداشتن سعه ی صدر آفت مهمی است که مدیریت را تهدید می کند. مدیر باید بتواند در رویارویی با مشکلات، با حوصله ی فراوان به ارزیابی آن ها پرداخته و با برنامه ریزی دقیق به حل آن ها بپردازد. مدیر در برخورد با افراد مختلف، با طرز تفکرهای مختلف رو به رو می شود. گاه نظرهایی صد درصد مخالف طرز تفکر او در جلسات طرح می شود که مدیر باید قدرت تحمل آن ها را داشته باشد. مدیر باید سلیقه ی شخصی، گرایش سیاسی و علاقه ی خود به افراد و طرز تفکرهای مختلف را فدای اهداف سازمان بنماید. حضرت علی علیه السلام در باره ی سعه ی صدر فرمود:

«آله الریاسه سعه الصدر» (۸)

ابزار ریاست، سعه ی صدر است. تنگ نظری و کم حوصلگی در برخورد با نظرات مخالف و مشکلات پیش بینی نشده، آفت خطرناک مدیریت است. مدیر باید در برابر انتقادهای از خود نرمش نشان دهد و به پیشنهادهای رسیده توجه نماید. نداشتن سعه ی صدر موجب می شود که نیروهای متخصص که از لحاظ فکری و سلیقه های شخصی با مدیر اختلاف دارند، با او همکاری نکنند.

## —غفلت در انتصاب ها

حضرت علی علیه السلام فرمود:

«لابد للناس من امیر بر او فاجر یعمل فی امرته المؤمن و یستمع فیها الکافر» (۹)

مردم به فرمانروا نیاز دارند، خواه نیکوکار باشد یا فاسد، تا مؤمنان در سایه ی حکومت اوبه کار خود مشغول و کافران از حکومت اوبهره مند شوند.

بدون مسؤول گذاشتن واحدهای سازمان، از ضعفها و آفتهای مدیریت است. مدیر نبایدهیچ یک از معاونت ها، اداره ها و واحدها و دیگر بخش های سازمان را بدون مسؤول قرار دهد. زمانی که مدیر فردی را لایق ریاست بخشی از سازمان نمی بیند و یا به عللی مانند بروکراسی اداری نمی تواند به سرعت فردی را به عنوان مسؤول بخشی از سازمان بگمارد، باید یکی از افراد سازمان را به صورت موقت به ریاست آن بخش انتخاب نماید. بلا تکلیفی کارکنان که در صورت نبودن مسؤول مستقیم برای آن ها رخ می دهد، در اندک مدتی به هرج و مرج، بی نظمی، اخلال در کارها و دیگر مشکلات منجر می شود. بدین خاطر است که امیرالمؤمنین علیه السلام فرمود:

«وال غشوم ظلوم خیر من فتنه تدوم» (۱۰)

حکمران فاسد و ستمگر بهتر از هرج و مرج همیشگی است.

## —انتصاب مدیران کم تجربه

مدیریت، علمی است که آمیخته باتجربه است. یادگیری علوم مختلف برای احراز پستها لازم است اما تجربه نیز شرطی مهم در این مورد است. چه بسا افرادی که از دانش نظری خوبی نیز برخوردار بودند، اما چون تجربه ای در مدیریت نداشتند، در مدیریت ناموفق بودند. حضرت علی علیه السلام فرمود:

«من قلت تجربه خدع» (۱۱)

کسی که تجربه اش کم باشد، فریب خواهد خورد.

متأسفانه بسیاری از طرحهای ملی و کلان کشور گاه به مدیرانی سپرده می شود که کم تجربه اند. تعهد، تحصیلات عالی و دلسوزی، شروط لازم برای سپردن مسؤولیت به مدیران است اما این شروط به تنهایی کفایت نمی کنند. تجربه باید ملاک اعطای مسؤولیت به افراد باشد. دادن مسؤولیت به افراد کم تجربه، موجب می شود که افراد با تجربه دلسرد شوند و دل در گرو کار نبندند. انتصاب افراد کم تجربه برای مسؤولیت های مهم، خطری است که همواره مسؤولان را تهدید می کند. چه بسا افرادی که به خاطر ملاحظات سیاسی و به کارگماردن نیروهای حزب الهی و گاه به خاطر رفاقت، نیروهای کم تجربه را به مسؤولیت های مهم می گمارند و ضربه ای سنگین بر پیکر سیاسی - اقتصادی - فرهنگی جامعه میزنند.

## —غفلت از مشورت

خداوند به حضرت محمد صلی الله علیه و آله دستور می دهد که با دیگران مشورت کند. (۱۲)

حضرت علی علیه السلام نیز به مالک اشتر فرمان می دهد که با خردمندان مشورت کند. (۱۳)

مشورت کردن با دیگران، شریک شدن در عقل و تجربه ی آن هاست. غفلت از مشورت موجب پناه بردن به استبداد می شود. مدیرهماره باید خود را نیازمند مشورت بامسؤولان، کارکنان و صاحب نظران ببیند. حضرت علی علیه السلام در باره ی مشورت فرمود:

«من استبد برایه هلك و من شاور الرجال شارکها فی عقولها» (۱۴)

کسی که به فکر خودش استبداد بوزد، هلاک می شود و کسی که با دیگران مشورت بوزد، با آن ها در اندیشه هایشان شریک خواهد شد.

از آفتهای خطرناک که عرصه ی مدیریت را تهدید می کند، این است که مدیر خود را از مشورت با دیگران بی نیاز ببیند.

### –مدیریت از پشت درهای بسته

هرسازمانی از اجزایی تشکیل شده است که نیازمند هماهنگی است. برنامه ریزی کوتاه مدت و درازمدت نیز جزو وظایف مدیریت است. کنترل، سازماندهی، نظارت، هدایت و رهبری در یک سازمان به اطلاع دقیق مدیرسازمان از روند انجام کارها بستگی دارد. غفلت مدیر از روند کارهای روزمره ی سازمان، آفت مهم مدیریت است. حضرت علی علیه السلام در این باره فرمود:

«فلاتطولن احتجابک عن رعیتک فان احتجاب الولاه عن الرعیه شعبه من الضیق و قله علم بالامور» (۱۵)

پس دوری خود از زیر دستانت را طول مده. به درستی که کناره گیری مسؤولان از زیردستان، نوعی محدودیت و کم اطلاعی از امور است.

مدیر به خاطر حضور در جلسات اداری و کارهای روزمره مجبور است که زمان زیادی از وقت خود را در دفتر خویش بگذراند. این امر نباید به جدایی بین مدیر و نیروها منجر شود. زیرا محدود شدن مدیر، به اتاق کار، موجب محدودیت کانال های ارتباطی و اطلاع رسانی وی و عدم اطلاع او از نواقص کار می شود.

### –تکبر و غرور

تکبر خطری است که همه را تهدید می کند؛ اما مدیران بیش تر از همه در معرض این خطر هستند. تکبر آفت مدیریت است. حضرت محمدصلی الله علیه وآله فرمود:

«من احب ان یتمثل له الرجال قیامافلیتبا مقعده من النار.» (۱۶)

کسی که دوست دارد دیگران رو به روی او (به خاطر احترام به او) بایستند، جایگاهش در آتش است.

غرور موجب تباهی انسان می شود. مدیریت هنگامی ارزش است که سجایای اخلاقی را نابود نسازد. تکبر سبب می شود که مدیر احساس برتری نسبت به دیگران را به اندازه ای برساند که از حرکت کردن پیشاپیش کارکنان، لذت ببرد. حضرت علی علیه السلام فرمود:

«ما اری شیئا اضر بقلوب الرجال من خفق النعال وراء ظهورهم» (۱۷)

من ندیدم چیزی را که برای قلب (ایمان) های مردم زیان بارتر از صدای کفش ها پشت سر آن ها باشد.

## -تندخویی

بسیاری از مردم هنوز براین عقیده اند که بارافت و مهربانی نمی توان مدیریت کرد. برخی براین باورند که مدیر همواره باید گزری به دست داشته باشد تا بتواند نیروها را به اطاعت از خویش وادار سازد. این افراد همواره در صددند تا تنبیه های اداری را به رخ کارکنان بکشند. متأسفانه برخی، قاطعیت را با تندخویی و خشونت اشتباه گرفته اند. قاطعیت در مدیریت امری است لازم، اما خشونت امری دیگر است. مدیر باید بکوشد تا علاوه بر اجرای دقیق دستوالعمل های اداری، از راه مهربانی به اداره ی امور بپردازد. رعایت اخلاق اسلامی هیچ گاه با اجرای مدیریت درست و کارآمد تنافی نداشته است. پیامبرگرامی اسلام صلی الله علیه وآله الگوی مدیریت اسلامی است. آن حضرت پس از تشکیل حکومت اسلامی، با قاطعیت تمام به اجرای احکام اسلامی پرداخت و مهربانی را سرلوحه ی کارهای خویش قرار داد. امام علی علیه السلام نیز این گونه بود. تندخویی، آفت مدیریت است و موجب هتک حرمت به مدیر می شود. امام صادق علیه السلام فرمود:

«ان شئت ان تکرم فلن و ان شئت ان تهان فاخشن» (۱۸)

اگر می خواهی به تو احترام شود، پس نرمش داشته باش و اگر می خواهی به تو اهانت شود، خشن باش.

## -مشغول شدن به کارهای جزئی

یکی از آفتهای مهم مدیریت این است که مدیر اهداف اصلی سازمان را رها کند و به امور جزئی اداری بپردازد. مدیر باید بیشتر دقت و توان خود را برای اجرای اهداف سازمان صرف کند. در کشورهایی که نظام اداری آن ها با تحولات جامعه هماهنگ نیست، مدیران به جای پرداختن به برنامه های اساسی سازمانی، به امور جزئی که وظیفه ی کارکنان عادی سازمان است، می پردازند.

هرسازمانی برای رسیدن به اهداف خویش، برنامه هایی را به عنوان برنامه های محوری تصویب می کند و تمام سازمان را در خدمت آن برنامه ها قرار می دهد. مدیر باید تمام عوامل را بسیج کند تا محورهای اصلی سازمان را اجر کنند. پرداختن به کارهای معمولی موجب می شود تا مدیر از روند اجرای برنامه های اصلی غافل شود و این برنامه ها اجرا نشود. حضرت علی علیه السلام در این باره فرمود:

«يستدل علی ادبار الدول بربع: تضييع الاصول و التمسك بالفروع و تقديم الاراذل و تاخير الافاضل» (۱۹)

چهار چیز دلیل سقوط دولتها شمرده شده است: ضایع کردن کارهای اصلی، مشغول شدن به کارهای جزئی، برتری دادن افراد پست و کنار گذاشتن افراد با فضیلت.

## -استفاده نکردن از تشویق و تنبیه

تشویق نیروهای خوب و تنبیه نیروهای ضعیف موجب می شود تا انگیزه های بهبود کار در بین کارکنان قویت شود. بی تفاوت بودن مدیر نسبت به سرانجام کارها و احاله ی آن ها به قوانین خشک اداری، موجب می شود که روح رقابت در بین کارکنان بمیرد. مدیر می تواند با تشویق نیروهای کارآمد و تنبیه نیروهای خطاکار و ضعیف موجب شود که روند اجرای کارها بهبود قابل ملاحظه ای بیابد. حضرت علی علیه السلام فرمود:

«لا یكونن المحسن و المسیء عندک بمنزله سواء فان فی ذلک تزهیدا لاهل الاحسان فی الاحسان و تدریبا لاهل الاسائه

علی الاسائه. « (۲۰)

افراد نیکوکار و خطاکار در نزد تو نباید برابر باشند. زیرا این کار سبب می شود که نیکوکاران در انجام کارهای نیک، بی رغبت و خطاکاران در انجام بدی ها، جسور شوند.

تشویق همواره با اهدای جوایز مادی و معنوی همراه است. تنبیه نیز معمولاً با محروم کردن خطاکاران همراه است. گاه بایک تیر می توان دو نشان را هدف زد. یعنی اهدای جایزه به کارکنان پرتلاش به نحوی باشد که موجب تنبیه خطاکاران شود. (۲۱)

### — غفلت از اندیشه های بزرگ مردان کوچک

مدیر باید هوادار اندیشه های درست باشد، ولو این اندیشه از مغز هر فردی تراوش کرده باشد. پیشنهاد و انتقاد سازنده از سوی هر یک از کارکنان که باشد، مفید است. یک مدیر موفق نباید طرح ها را به خاطر طراح آن ها مدنظر داشته باشد. چه بسا افراد دون پایه ی اداری که طرح های بسیار ارزشمند ارائه می دهند. غفلت از اندیشه های دیگران و اکتفایه طرح های مسؤولان از آفات بزرگ و خطرناکی است که هر مدیری را تهدید می کند. معمولاً کارکنان عادی که مسؤولیت بخشی از اداره را ندارند، به خاطر درگیر بودن دائمی با کارها از مشکلات ریز اداری آگاه هستند. به همین خاطر می توانند راه حل های مناسبی برای آن ها ارائه دهند. بهاندادن به نظرات کارکنان عادی به بهانه ی این که نظرات آن ها کوچک است، آن هم بدین خاطر که آن ها مسؤول واحد، اداره یا بخشی از سازمان نیستند، از آفات مدیریت است. حضرت علی علیه السلام در این باره فرمود:

«لاتصغرن عندک الراى الخطیر اذا اتاک به الرجل الحقیق.» (۲۲)

نظرات ارزشمند افراد معمولی را کوچک شمارید.

### پی نوشتها:

۱ - مدیریت اسلامی، ص ۳۹

۲ - مدیریت رفتار سازمانی، ص ۱۴

۳ - بحار الانوار، ج ۶۸، ص ۳۳۸

۴ - میزان الحکمه، ج ۲، ص ۵۵۱

۵ - همان.

۶ - همان، ج ۶، ص ۴۶

۷ - همان، ج ۸، ص ۳۹۳

۸ - نهج البلاغه، حکمت ۱۷۶

۹ - نهج البلاغه، خطبه ۴۰

۱۰ - غرالحکم، ج ۴، ص ۴۰.

-۱۱

۱۲ - آل عمران، آیه ۱۵۹،

۱۳ - نهج البلاغه، نامه ی ۵۳،

۱۴ - همان، حکمت ۱۶۱،

۱۵ - همان، نامه ی ۵۳،

۱۶ - میزان الحکمه، ج ۴، ص ۸،

۱۷ - همان، ج ۵، ص ۲۰۶،

۱۸ - همان، ج ۴، ص ۱۶۱،

۱۹ - همان، ج ۳، ص ۳۵۹،

۲۰ - نهج البلاغه، نامه ی ۵۳،

۲۱ - حضرت علی(ع) در این باره فرمود: خطاکاران را با دادن پاداش به نیکوکار، جریمه و تنبیه کن.(همان، حکمت ۱۷۷،)

۲۲ - میزان الحکمه، ج ۴، ص ۴۰،

تهیه کننده:

محمد رامندی

مدیریت شعب استان خراسان رضوی