

مدیریت اسلامی در عصر حکومت حضرت علی (ع)

نویسنده: سهیل سرمد سعیدی

چکیده

حضرت علی (ع) در کتاب پرارزش نهج البلاغه در خصوص مدیریت اسلامی به مواردی پرداخته که در مکاتب پیشرفته مدیریت در غرب تازه به آن رسیده‌اند. الگوهای تهیه شده در این مقاله صرفاً مواردی است که حضرت علی (ع) در گفتار و کردار خود به آن عمل می‌نموده‌اند. با مطالعه عمیق در گفتار و سخنان آن بزرگوار می‌توان مکتبی علمی که قابل اجرا در سطح کشور و یا جامعه مسلمان جهان باشد یافت و به‌عنوان یک مکتب مدیریتی ارائه نمود. در خصوص بقای سیستم، کنترل، حقوق متقابل مدیران و زیردستان در این مقاله مدل‌هایی ارائه شده که قابل اجرا و پیاده شدن می‌باشد.

مقدمه

در این میان مدیریت اسلامی بر این باور است که بر تمامی جنبه‌های مدیریت اشراف داشته و الگوها و مدل‌های موجود در کتاب و سنت، کشورهای اسلامی را از الگوهای غیراسلامی بی‌نیاز می‌سازد و مشکلات عدیده‌ای که در اثر به‌کارگیری الگوهای غیراسلامی و نامتناسب با جوامع اسلامی ایجاد شده است را مرتفع می‌سازد. یکی از شیوه‌های دستیابی به اصول مدیریت اسلامی، بررسی زندگی رهبران اسلامی می‌باشد. در میان رهبران اسلامی حضرت علی (ع) همواره

اهمیت و ضرورت علم مدیریت برکسی پوشیده نیست. ظهور مکاتب متعدد مدیریت نشان می‌دهد که انسان‌ها بر آن بوده‌اند که با کمک برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی و کنترل، سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی را به نظم درآورند و به زندگی بهینه دست یابند. اما تمامی مکاتب مدیریت به اصول مشترکی پایبند نبوده و به فراخور نیازهای مبتنی بر شرایط تاریخی، اجتماعی و سیاسی، به طراحی الگوها و مدل‌های خاصی پرداخته‌اند.

به عنوان رهبری خارق العاده درخشیده است، لذا در این مقاله سعی شده است که با بررسی زندگی و آثار و احادیث برجای مانده از حضرت علی (ع)، اصول مدیریت اسلامی و الگوها و مدل‌های ناشناخته مدیریت اسلامی مورد توجه قرار گیرد.

خصوصیات مدیر

در اسلام اسما و صفات متعددی چون حکیم، بخشنده، مهربان، قادر، توانا و... برای خداوند برشمارده شده است. مقام بلند انسان در اسلام، خلیفه‌اللهی در روی زمین است. یعنی قدرت خداوند در روی زمین به انسان تفویض شده است. لذا جایی که انسان نقش یک مدیر را ایفا می‌کند، از یک الگوی الهی تبعیت می‌کند. الگویی که در آن خداوند همیشه در مرتبه‌ای بالاتر قرار دارد و هیچ انسانی قادر نیست که خود را قدرت مطلق بداند و از خود کامگنی سرمست گردد، خدایی که همیشه ناظر بر اعمال انسان است و دیدگانی که هیچ خطایی را نادیده نمی‌گیرد و او را کنترل می‌کند، خدایی که مهربان است و بخشنده و به انسان می‌آموزد که با هم‌نوع خود با عطف و مدارا رفتار کند و...

حضرت علی (ع) در نامه معروف خود به مالک اشتر، قبل از هرچیز او را به «پرهیزکاری و ترس از خدا و برگزیدن فرمان او، پیروی از قرآن کریم، اجرای واجبات و مستحبات» سفارش می‌کند و از او می‌خواهد که «دین خدا را به دل و

دست و زبان یاری کند.»^۱ ایشان در قسمت دیگری از همین نامه تأکید می‌کنند:

«پرهیز از خودپسندی و تکیه به چیزی که ترا به خودپسندی وادارد و از این که دوست بداری مردم ترا بسیار بستایند، زیرا این حالت از مهم‌ترین فرصت‌های شیطان است تا نیکی نیکوکاران را از بین ببرد. و پرهیز از اینکه بر رعیتت به نیکی که می‌کنی منت‌گذاری یا کاری که انجام می‌دهی، بیش از آنچه هست در نظر آری یا به وعده‌ای که به آنان می‌دهی وفا نکنی زیرا منت نهادن انسان را بی‌نتیجه می‌گرداند.»

«هرگاه سلطنت و حکومت برایت عظمت و بزرگی و یا کبر و خودپسندی پدید آورد، به بزرگی پادشاهی خدا که فوق توست و به توانایی او نسبت به خود به آنچه که از جانب خویش برآن توانا نیستی بنگر که این نگرستن، کبر و سرکشی تو را فرو می‌نشانند.»

«و برحذر باش از برابر داشتن خود با خدا در بزرگواری و مانند قرار دادن خویش به او در توانایش زیرا خدا هر گردن‌کش متکبری را خوار و پست می‌گرداند.»

به این ترتیب کارگزاری که خود را در مسند قدرت می‌بیند، همواره به فروتنی و خداترسی فراخوانده می‌شود و تحت تأثیر این تعلیمات هرگز بر قدرت و توانایی خویش غره نمی‌گردد.

در جنگ جمل، حضرت علی (ع) علم جنگ را به محمد حنفیه اعطا کرد و او را به استواری،

کرده، خون‌های به ناحق ریخته شده و از دست جور او به آواز بلند می‌نالند.

بنابراین دو فاکتور دانایی و احاطه به امور، بسیار اساسی هستند و یک مدیر برای ساماندهی به حوزه مدیریت خود باید از دانش لازم و کافی برخوردار باشد.

خصوصیت دیگری که در اسلام بسیار بر آن تأکید شده است، نیکویی کردن، مهربانی، گذشت و بخشش، خیرخواهی و مدارا و انصاف می‌باشد. تقریباً در هیچ کدام از مکاتب مدیریت، هدف بر کار خیر استوار نیست بلکه کسب سود مورد نظر است. یعنی نفع عمومی بر نفع فردی ارجح است و به افراد آموزش داده می‌شود که با مفاهیمی چون «خیرخواهی»، «دستگیری از محرومان» (رعایت حال رعیت) و... به حقوق دیگران احترام بگذارند و به این ترتیب خداوند را از خود خشنود سازند. خشنودی خداوند، باعث می‌شود که فرد احساس رضایت کند و پاداش نیکی و احسان خود را دریافت نماید.

برای نمونه به چند حدیث حضرت علی (ع) اشاره می‌گردد:

نامه حضرت علی (ع) به عبدالله بن عباس فرمانروای بصره^۴: «... پس مردم آن سامان را با نیکویی کردن به ایشان خرم و شاد گردان و گره ترس را از دل‌هایشان بگشا...»

نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر^۵: «... با

تحمل، از جان گذشتگی، هوشیاری و احاطه به امور، نترسیدن و توکل به خدا دعوت نمود.^۲

چنان که می‌بینیم، مجموعه این خصایص در یک مدیر، انسانی را می‌آفریند که حداکثر توانایی او به منصب ظهور می‌رسد و در عین حال این توانایی‌ها در جهت خودکامگی و سلطه‌جویی به کار گرفته نمی‌شود و هرگز خداوند فراموش نمی‌شود.

حضرت علی (ع) خصوصیات را درباره کسی که میان مردم حکمرانی می‌کند ولی لایق این منصب نیست معرفی می‌کند. به این ترتیب به دو شاخص اساسی دست می‌یابیم:

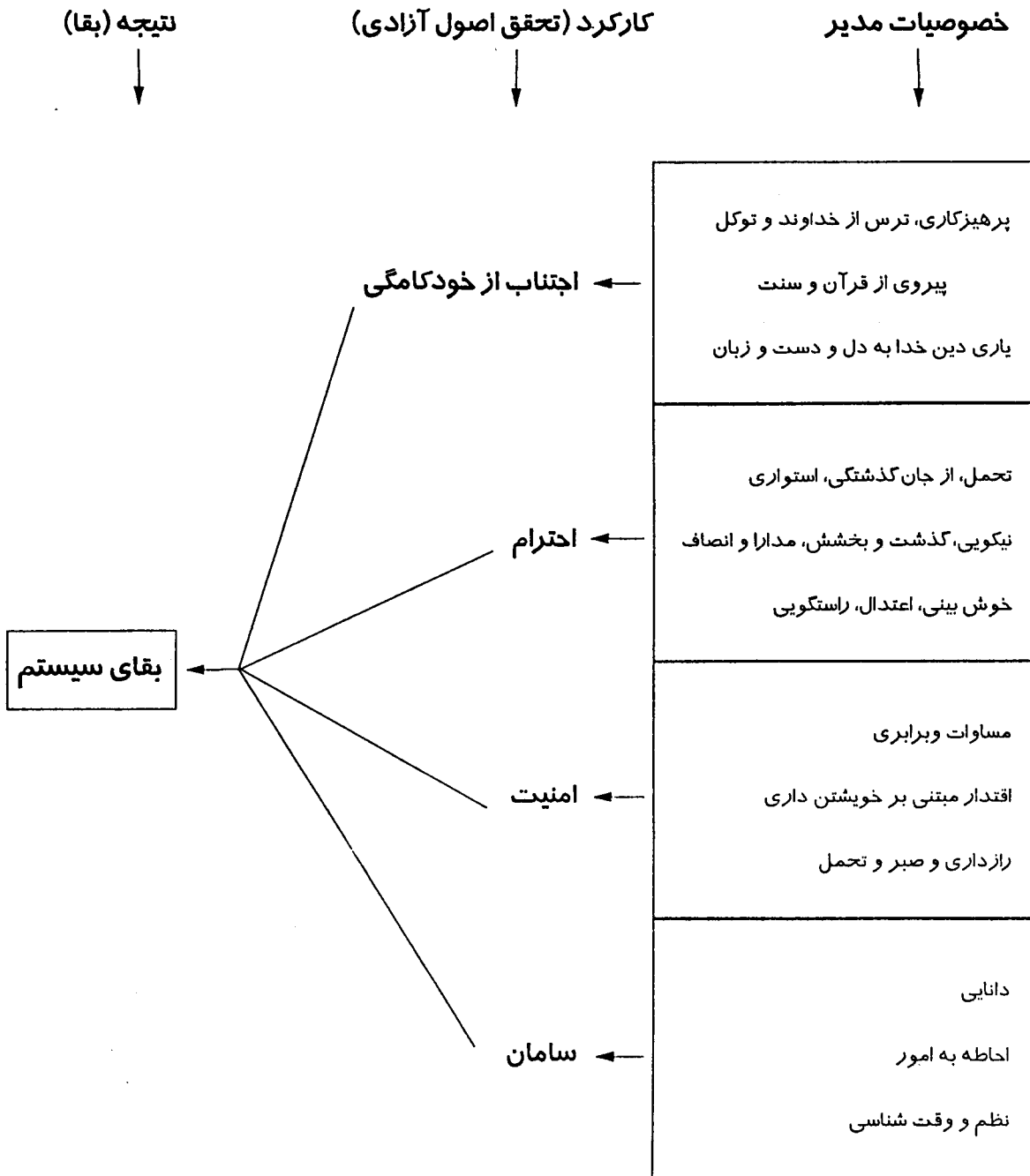
- ۱- خصوصیات یک مدیر نالایق چیست؟
- ۲- نشانه‌های شناخت یک مدیر لایق چیست؟
- حکمران نالایق کسی است که:^۳
 - ۱- از راه راست منحرف گردیده است و مردم را به ضلالت و گمراهی دعوت می‌کند.
 - ۲- نادان است ولی عوام او را دانا می‌دانند.
 - ۳- در حکمی که می‌کند تردید دارد و نمی‌داند که درست حکم کرده یا به خطا رفته است.
 - ۴- روایات را به باد می‌دهد.
 - ۵- گمان نمی‌برد که دیگران را برخلاف آنچه که گفته، دانشی است.
 - ۶- اگر امری بر او تاریک باشد، می‌پوشاند و نمی‌گذارد که آشکار گردد.
 - ۷- به سبب حکم‌هایی که به ظلم و ستم صادر

۳- نهج البلاغه - خطبه ۱۷ - صفحه ۷۲

۵- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۹۹۶

۲- نهج البلاغه - خطبه ۱۱ - صفحه ۶۲

۴- نهج البلاغه - نامه ۱۸ - صفحه ۸۶۸



مدل بقای سیستم

از جانب من حکم می‌رانی) و چنان باش که گمان نیکوی من به تو باشد و اندیشه‌ام درباره‌ات سست نگردد...»^۶

«... بر آنچه در دست تو است (حکومت مکه توسط قُثم بن عباس) پایداری و ایستادگی کن... و مبادا کاری کنی که به عذرخواهی بکشد و هنگام خوشی‌های فراوان زیاد شادمان و هنگام سختی‌ها هراسان و دل‌باخته مباش...»^۷

«... کاری که باید بیش از هر کار دیگر دوست داشته باشی میانه‌روی در حق است... زیرا خشم همگان، رضا و خشنودی چند تن را پایمال می‌سازد و خشم چند تن در برابر خشنودی همگان اهمیت ندارد...»^۸

«... عهد و پیمانی مبنی که در آن تأویل و بهانه و به کاربردن مکر و فریب راه داشته باشد و بعد از برقراری و استوار نمودن عهد و پیمان گفتار دو پهلو به کار مبر... اگر رعیت به تو گمان ستمگری بردند، عذر و دلیل را برای ایشان آشکار کن...»^۹

اصل بسیار مهم دیگری که در اسلام هرگز از آن کوتاهی نشده است، رعایت مساوات و برابری است. چنان که حضرت امیر (ع) نه تنها در اعمال و کردار خویش این اصل را همواره رعایت کرده‌اند بلکه به کارگزاران خود نیز آن را آموزش داده‌اند. بدیهی است که رعایت مساوات سبب می‌شود که احساس امنیت و رضایت ایجاد گردد و در نتیجه بهره‌وری در یک سازمان افزایش یابد. از سوی

خدا با انصاف رفتار کن و از جانب خود و خویشان نزدیک و هر رعیتی که دوستش می‌داری دربارهٔ مردم انصاف را از دست مده که اگر نکنی ستمکار باشی و کسی که با بندگان خدا ستم کند، خدا به جای بندگان با او دشمن است... خدا دعای ستمدیدگان را شنوا و در کمین ستمکاران است.

... مهربانی و خوش رفتاری و نیکویی با رعیت را در دل خود جای ده. مبادا نسبت به ایشان جانور درنده‌خو بوده، خوردنشان را غنیمت دانی که آنان دو دسته‌اند یا با تو برادر دینی‌اند یا در آفرینش مانند تو هستند... پس با بخشش و گذشت خود آنان را عفو کن، همانطور که دوست داری خدا با بخشش و گذشتش ترا بیامزد، زیرا تو بزرگوارتر از کسی که ترا به حکمرانی فرستاده از تو برتر است و خدا برتر است از کسی که حکومت را به تو سپرده و خواسته است کارشان را انجام دهی و آنان را سبب آزمایش تو قرار داده است.»

در اسلام، مقام انسان در حدی است که به جای سخت‌گیری، بی‌اعتمادی، افراط و تفریط در مدیریت، به افراد آموزش داده می‌شود که نسبت به هم خوش‌بین و خوش‌گمان باشند، به یکدیگر اعتماد کنند، اعتدال حفظ نمایند، راستگویی پیشه کنند و یکدیگر را مجاب گردانند:

«... پس ای ابوالعباس خدا ترا بیامزد در نیک و بدی که بر دست و زبان تو جاری می‌شود، مدارا کن، زیرا در گفتار و کردار با هم شریکیم (چون تو

۷- نهج البلاغه - نامهٔ ۳۳ - صفحهٔ ۹۴۲

۹- نهج البلاغه - نامهٔ ۱۸ - صفحهٔ ۸۶۸

۶- نهج البلاغه - نامهٔ ۱۸ - صفحهٔ ۸۶۸

۸- نهج البلاغه - نامهٔ ۵۳ - صفحهٔ ۹۹۶

دیگر مدیری که دارای روحیه رعایت مساوات و برابری باشد، مورد سوء استفاده قرار نمی‌گیرد:

حضرت امیر (ع) در پیمان خود به محمدبن - ابی بکر هنگامی که حکومت مصر را به او واگذار کرد، سفارش نمود: ^{۱۰} «بالت را برای ایشان بخوابان... به آنان گشاده رو باش و آنها را به نگریستن زیرچشمی و خیره شدن در رو یکنواخت بدار، مساوات و برابری را مراعات کرده و بین خرد و بزرگ تفاوت مگذار و ثروتمندان و بزرگان را بر زبردستان و مستمندان امتیاز نداده و با همه یکسان باش تا بزرگان به ظلم و ستم تو به سودشان طمع نمایند و ناتوانان از عدل و درستکاری تو نومید نگردند...»

از سوی دیگر، در اسلام همواره به ساده زیستی تأکید شده است، چنان که یک مدیر از امتیازات و امکانات مشابه زبردستان خود استفاده می‌کند. در این مورد حضرت علی (ع) به مالک اشتر سفارش می‌کند:

«... و بترس از به خود اختصاص دادن آنچه که مردم در آن یکسانند زیرا آن از تو برای دیگری گرفته خواهد شد و به زودی پرده‌ها از روی کارها برداشته می‌شود و داد مظلوم ستم کشیده از تو ستانده می‌شود.» ^{۱۱}

همچنین حضرت علی (ع) در نامه‌های خود به کارگزاران به این نکته بسیار سفارش می‌کند که در روز وقت خود را به نیازمندان اختصاص دهند و

آنان را مورد بی‌مهری قرار ندهند.

حضرت علی (ع) در نامه خود به محمدبن - ابی بکر یادآور می‌شود که یک فرمانروا لازم است که خیرخواه باشد (چنان که محمدبن ابی بکر هست)، اما این شرط کافی نیست و ضرورت دارد که اقتدار کافی را نیز دارا باشد و بر دشمن چیره و توانا باشد (چنانکه مالک اشتر هست). به عبارت دیگر داشتن خصایص انسانی برای کسب مدارج رهبری و مدیریت در جامعه کافی نیست و یک مدیر باید دارای توانایی‌های خاصی نیز باشد. اما در عین حال این اقتدار با خویشتن داری همراه است:

«هنگام افروختگی خشم و تیزی سرکشی و حمله با دست و تندی و زشت‌گویی زیانت بر خود مسلط باشد و از این کارهای زشت با شتاب نکردن و حمله را عقب انداختن خودداری کن تا خشمت فرو نشیند.» ^{۱۲}

نکته بسیار قابل توجه دیگر این است که گذشته از رعایت نکات اخلاقی، حضرت علی (ع) به عناصر اساسی مدیریت نیز توجه داشته است. به عنوان مثال وقت‌شناسی، نظم، کمک به همکاران، توجه به کارهای کوچک و ظاهراً بی‌اهمیت و... در احادیث حضرت به چشم می‌خورد که نشانگر آن است که در مدیریت اسلامی ایشان از اصول بسیار کلی تا جزئیات ریز و ظریف مورد توجه قرار گرفته است. موارد زیر قابل توجهند: ^{۱۳}

۱۱- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۳۲

۱۲- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۲۳

۱۰- نهج البلاغه - نامه ۲۸ - صفحه ۸۸۸

۱۲- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۳۲

فریب دهنده است و هرچند خود را به صورت پنددهندگان درآورد. در کنکاش کار خود بخیل را راه مده که ترا از نیکی و بخشش باز داشته، از بی چیزی و درویشی می ترساند و...»^{۱۴}

حقوق و وظایف متقابل مدیران و مرئوسان

از عناصر بسیار اساسی و منحصر به فرد در رهبری حضرت علی (ع) این است که برای حفظ، نگهداری و بقای حکومت، وظایف هر کدام از طرفین به آنها گوشزد شده است.

این کار گذشته از آن که یک نوع تقسیم کار به حساب می آید، افراد را نسبت به مسؤولیت های خویش آگاه می سازد و هرکس جایگاه خود را در سیستم خواهد یافت.

حضرت علی (ع) در خطبه ۳۴ خود مردم را مخاطب قرار می دهد و حقی که مردم بر گردن او دارند چنین برمی شمارد:^{۱۵}

- ۱- نصیحت کردن به شما
- ۲- رساندن غنیمت و حقوق به شما به تمامی
- ۳- یاد دادن به شما تا نادان ننمایید
- ۴- تربیت نمودن شما است تا پیاموزید و حقی که من بر شما دارم:
- ۱- باقی ماندن به بیعت
- ۲- اخلاص و دوستی
- ۳- اجابت من چون شما را بخوانم
- ۴- اطاعت و پیروی به آنچه به شما امر کنم.

«... در بین کارهای تو، کارهایی است که ناچار باید خودت انجام دهی، از آنها پاسخ دادن کارگزارانت است آنجا که نویسندگان در مانده شوند و از آن کارها انجام درخواست های مردم است که به سبب بسیاری یارانت را تنگدل می سازد. در هر روز کار آن روز را به جا آور... و باید بر یادداشتن واجبات که برای خداست و بس، در وقت گزیده ای باشد که برای خدا دینت را خالص می گردانی... و بترس از شتاب زدگی به کارها پیش از رسیدن هنگام آنها یا دنبال گیری و سخت کوشی در آنها هنگام دسترسی به آنها یا از ستیزگی در آنها در وقتی که سررشته ناپیدا باشد یا از ستمی در آنها چون در دسترس آید. پس هر چیزی را به جای خود بگذار و هرکاری را در وقت آن انجام ده.

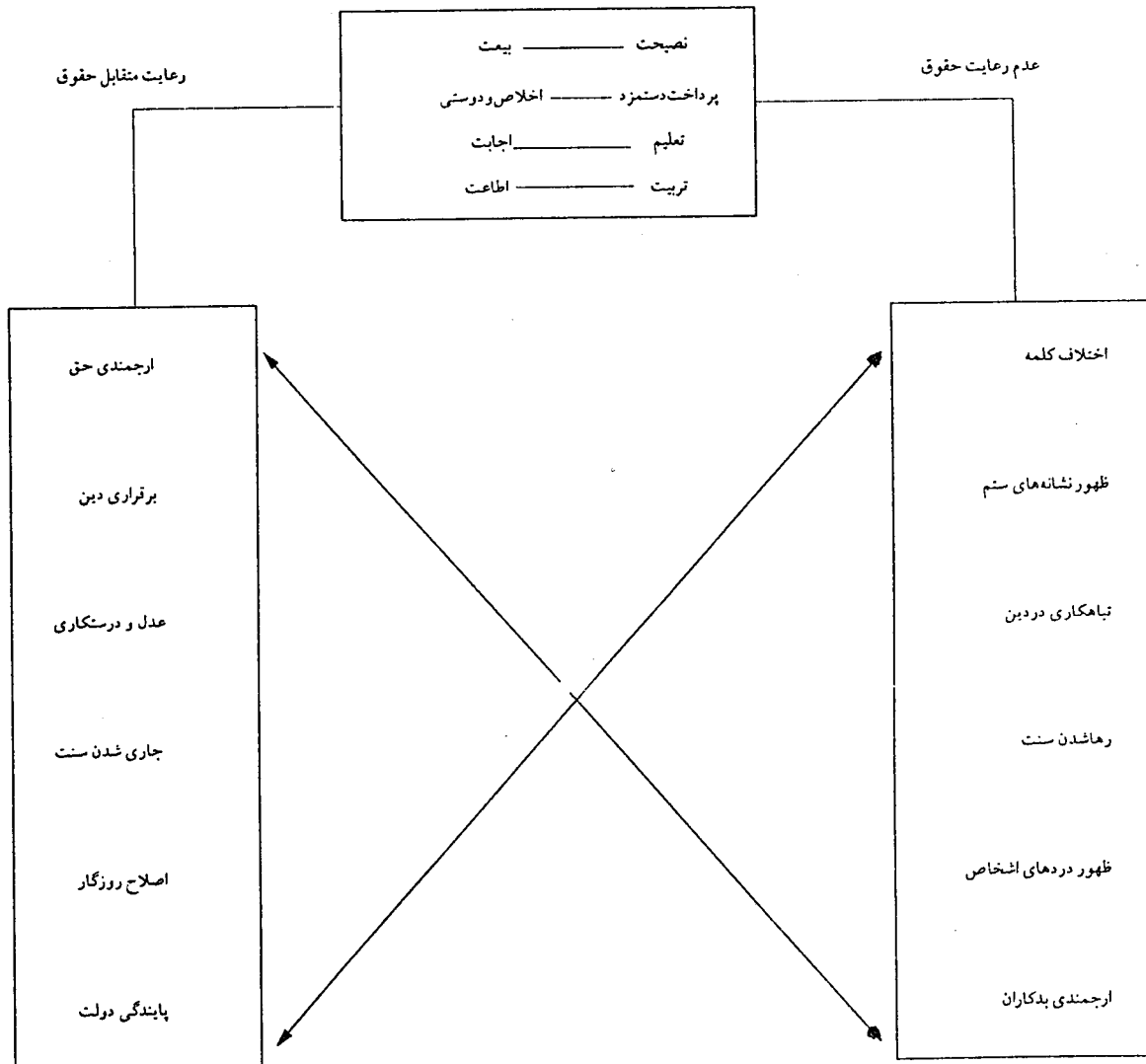
«... یاری کردن در کارهای کم اهمیت را رها مکن، با اعتماد و امید رسیدگی به کارهای بزرگ آنها زیرا احسان اندک تو جایی دارد که از آن سود می برند و احسان بزرگ هم موقعیتی دارد که از آن بی نیاز نیستند.»

رازداری، صبر و تحمل در قضاوت، دوری از سخن چین و بخیل نیز از صفاتی است که حضرت علی (ع) به مدیران خود سفارش می کند:

«... که تا می توانی زشتی را بپوشان که خدا بپوشاند زشتی ترا که دوست می داری از رعیت پنهان داری... در تصدیق و باورد داشتن بدگو و سخن چین شتاب منما زیرا سخن چین خیانتکار و

۱۴- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۹۹۶

۱۵- نهج البلاغه - خطبه ۳۴ - صفحه ۱۱۵



حقوق متقابل مدیران و زیردستان

دست خواهند یافت: ۱۶
 ۱- حق در بین ایشان ارجمند
 ۲- و قواعد دینی برقرار

سپس در خطبه ۲۰۷ خود خاطر نشان می سازد
 که اگر حکمفرمایان خوش رفتاری نمایند و رعیت
 در انجام دستورات ایستادگی نمایند، به نتایج زیر

۱۶- نهج البلاغه - خطبه ۲۰۷ - صفحه ۶۸۴

۳- و نشانه‌های عدل و درستکاری برپا
۴- سنت‌ها در مواضع خود جاری
۵- و بر اثر آن روزگار اصلاح می‌شود
۶- و به پایداری دولت و سلطنت امید می‌رود و
طمع‌های دشمنان از بین می‌رود.

اگر رعیت بر والی غلبه یابد و یا والی بر رعیت
تعدی و ستم کند آنگاه:

۱- اختلاف کلمه رخ دهد

۲- و نشانه‌های ستم آشکار

۳- و تباہکاری در دین بسیار

۴- و عمل به سنت‌ها رها شود، پس به خواهش
نفس عمل گشته و احکام شرعیه اجرا نشود.

۵- و دردهای اشخاص (دزدی، خونریزی،
ناامنی، گرانی و گرفتاری) بسیار گردد.

۶- و برای ادا نشدن حق بزرگ و اجرای باطل و
نادرست کسی اندوهگین و نگران نشود، پس آن
زمان نیکوکاران خوار و بدکاران ارجمند شوند.

چنان که مشاهده می‌شود، این خطبه راز بقا و
انهدام یک سیستم را مشخص می‌کند. از سوی
دیگر حضرت در نامه خود به اشعث بن قیس که
حکمران آذربایجان بود، جایگاه او را به عنوان
یک حکمران مشخص و وظایفش را گوشزد
می‌کند: ۱۷

«... و از رعیت هیچکس بر حکمران در هنگام
رفاه و آسانی گران‌بارتر و در گرفتاری کم‌یاری-
کننده‌تر و در انصاف و برابری ناراضی‌تر و در

خواهش پراصرارتر و موقع بخشش کم‌سپاس‌تر و
هنگام ردّ دیر عذرپذیرنده‌تر و در پیشامد
سختی‌های روزگار در شکیبایی سست‌تر از خواص
نیست... از مردم گره هر کینه را بگشا و از خود رشته
انتقام و بازخواستی را جدا کن... پس درشتی و
ناهمواری و آداب سخن ندانستن را از آنان تحمل
کن و به روی خود نیاور و تندی و خودپسندی را از
خویشتن دور کن... آنچه می‌بخشی به خوشرویی
بخش و با مهربانی و عذرخواهی منع کن.»^{۱۸}

برنامه‌ریزی

باریک‌بینی امیرالمؤمنین به جایی می‌رسد که
رابطه متقابل والی و رعیت را معیاری برای شناخت
قرار می‌دهد:

«... به سخنانی که خداوند به زبان بندگان (از
نیک و بد) جاری می‌فرماید می‌توان به نیکوکاران
پسی برده، آنها را شناخت. پس باید بهترین
اندوخته‌های تو کردار شایسته باشد.»^{۱۹}

در اسلام شورا و مشورت از اصول بسیار مهم
می‌باشد که در برنامه‌ریزی مورد توجه قرار دارد.
حضرت امیر در نامه خود به مالک اشتر تأکید
می‌کند:

«... درباره استوار ساختن آنچه کار شهرهای تو
را منظم گرداند و برپاداشتن آنچه مردم پیش از تو
برپا داشته بودند بسیار با دانشمندان مذاکره و با
راستگویان و درست کرداران گفتگو کن.»^{۲۰}

۱۸- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۹۹۶

۲۰- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۰

۱۷- نهج البلاغه - نامه ۵ - صفحه ۸۳۹

۱۹- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۹۹۱

و در نهایت جایی که انسان‌ها از حل مشکلات درمی‌مانند به کتاب و سنت استناد می‌شود: ۲۱
 «... در کارهای مشکلی که درمانی و کارهایی که بر تو مشتبّه گردد به خدا و پیغمبر (کتاب و سنت) بازگردان که خداوند سبحان برای گروهی که خواسته هدایت و راهنمایی کند.»

ارزیابی، کنترل، نظارت

یکی از جالب‌ترین مباحث مدیریت اسلامی، چگونگی ارزیابی، کنترل و نظارت می‌باشد که در نوع خود منحصر به فرد است چرا که مبتنی بر کنترل و نظارت چند جانبه می‌باشد که خود فرد و سیستم مرتباً یکدیگر را اصلاح می‌کنند و «نظارت خداوند بر اعمال و رفتار انسان» نقش محوری را ایفا می‌کند. امروز ثابت شده است که پیچیده‌ترین سیستم‌های کنترل و نظارت قادر نخواهند بود که تمامی فاکتورها را به کنترل خود درآورند. بنابراین «خودکنترلی» مؤثرترین روش به شمار می‌رود، اما نفس انسان بر خود غلبه نخواهد یافت مگر آنکه نیرویی برتر را ناظر اعمال خود بداند. نیرویی که نه تنها بر اعمال و رفتار بلکه بر دل و قلب و مغز انسان‌ها اشراف دارد:

«... کارگردان خود را در نهانی‌ها (اندیشه‌ها) و کردار پوشیده‌اش به پرهیزکاری و ترس از خدا دستور می‌دهم. جایی که غیر از خدا حاضر و ناظر نیست و به جز او نگهبان و کسی که به او واگذار

می‌شود، نمی‌باشد و او را امر می‌کنم که در ظاهر کاری از فرمان خدا به جا نیاورد که در باطن غیر آن را انجام دهد... و کسی که امانت الهی را خوار دارد، در دنیا رسوایی را به خود روا داشته و در آخرت خوارتر و رسواتر است.» ۲۲

«... اگر بندگان، خدای تعالی از کردار کوچک و بزرگ و آشکار و پنهان شما پرسش می‌نماید، پس اگر عذاب کند، شما از هر کس به خود ستمکارترید و اگر ببخشد بسیار کریم و بزرگواری است. ای بندگان خدا از مرگ و نزدیک بودن آن بترسید.

ای محمد بن ابی‌بکر، حتی اگر ساعتی از روزگارت باقی مانده باشد، با خشنود ساختن یکی از آفریده‌هایش، خدا را به خشم نیاور.» ۲۳

حضرت در یکی از نامه‌های خود به یکی از کارگردانانش او را مؤاخذه می‌کند و می‌گوید:
 «... و بدان که حساب خدا از حساب و واری مردم بزرگ‌تر است.»

تربیت نیروی انسانی یکی از مشکل‌ترین و حساس‌ترین وظایف یک مدیر به شمار می‌رود. انسانی که کارا، مسؤول و خود تنظیم باشد، یکی از زیباترین وصایای حضرت علی (ع) به فرزندش امام حسن (ع)، محکم‌ترین معیار شاخص ارزیابی را آفریده است که در آن فرد با «ترازو و قرار دادن خود» اعمال خود را کنترل و داوری کند: ۲۴

«... ای پسرک من، در آنچه بین تو و دیگری است خود را ترازو قرار ده، پس برای دیگری

۲۲- نهج‌البلاغه - نامه ۲۶ - صفحه ۸۸۵

۲۴- نهج‌البلاغه - نامه ۳۱ - صفحه ۹۲۱

۲۱- نهج‌البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۰

۲۳- نهج‌البلاغه - نامه ۲۷ - صفحه ۸۸۸ و ۸۹۲

دست می‌یابد. به عبارت دیگر به «کنترل کنترل» مبادرت می‌ورزد:

«خود را از یاران خیانتکار دور دار و اگر یکی از ایشان به خیانت و نادرستی دستش را بیالاید و خبرهای بازرسانت به خیانت او گرد آید، به گواهی همان خبرها اکتفا نکن، پس باید او را کیفر بدنی بدهی، و او را به کردارش بگیری و بی‌مقدار و خوارش گردانی و...»^{۲۶}

شکایت و اعتراض شاخص دیگری است که به ارزیابی و کنترل سیستم کمک می‌کند: ۲۷
«پس اگر خراج دهندگان شکایت کنند... به ایشان تخفیف بده...»

در قسمت‌های دیگر این نامه حضرت علی (ع)، نظارت و رسیدگی به جزئی‌ترین موضوعات و افراد را به کمال می‌رساند و توجه مالک اشتر را به رسیدگی و واریسی کارهای کسانی که از منزلت اجتماعی پایینی برخوردارند و چشم‌های مردم آنها را خوار می‌نگرند، یتیمان و پیران سالخورده، جلب می‌کند و سفارش می‌کند که پاره‌ای از وقت خود را به نشستن در مجلس عمومی و مصاحبت با نیازمندان بپردازد. و نکته ظریف‌تر آن‌که به مالک اشتر می‌آموزد که شرایطی را فراهم کند که افراد بتوانند بی‌لکنت و گرفتگی زبان و بدون ترس و نگرانی سخن بگویند. در چنین سیستمی هیچ چیز از نظر یک فرمانروا پوشیده نخواهد ماند و بر تمام امور تسلط خواهد داشت.

پسند، آنچه برای خود می‌پسندی و نخواه برای دیگری آنچه برای خود نمی‌خواهی، ستم مکن چنان که نمی‌خواهی به تو ستم شود. و نیکی کن چنان که دوست داری به تو نیکی شود و زشت دان از خود آنچه را که از دیگری زشت پنداری، و از مردم راضی باش به آنچه که تو خشنود می‌شوی برای آنها از جانب خود، و آنچه دوست نداری برایت گفته شود مگو، در کسب معاش خویش تلاش کن و برای دیگری خزانه‌دار مباش، و هرگاه به راه راست خویش رسیدی، پس فروتن‌تر باش و فرمانبرترین حالات برای پروردگارت.»

از سوی دیگر حضرت علی (ع) انسان را به خودش و به خدایش نمی‌سپارد و نظارت بر اعمال زیردستان را مورد توجه قرار می‌دهد: ۲۵

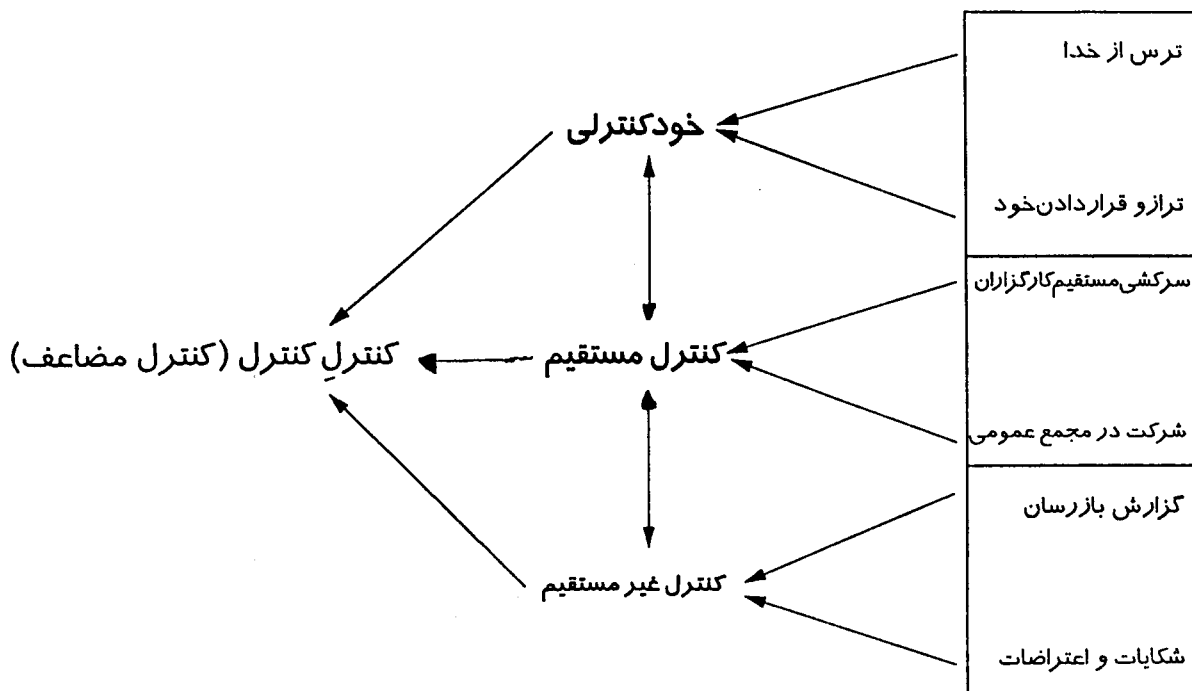
«... در کارهای عمال و کارگردانان نظر و اندیشه کن و چون آنان را تجربه و آزمایش نمودی به کار وادار و آنها را به میل خود و کمک به ایشان و سرخود به کاری نفرست، زیرا به میل خود و سرخود کسی را به کاری گماشتن ستم و نادرستی است... پس در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرسی‌های راستکار و وفادار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری و بازرسی در نهانی تو، کارهای آنها را سبب وادار نمودن ایشان است بر امانت داری و مدارا نمودن و نرمی با رعیت.»

نکته جالب‌تر آن است که حضرت علی (ع) با واریسی و دقت در اخبار رسیده به کنترل مضاعف

۲۶- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۱۲

۲۵- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۰۹

۲۷- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۱۲



کنترل در رهبری حضرت علی (ع)

پرداخت در اسلام

پرداخت، نحوه پرداخت و خصوصیات متولیان امور مالی و... پرداخته شده است.

حضرت علی (ع) در نامه خود به زیاد بن ابیه، حکمفرمای اهواز و فارس و کرمان به نظارت و توجه در بیت‌المال تأکید می‌کند: ۲۸

«... و من سوگند به خدا یاد می‌کنم، سوگند از روی راستی و درستی، اگر به من برسد که تو در بیت‌المال مسلمانان به چیزی اندک یا بزرگ خیانت کرده و برخلاف دستور صرف نموده‌ای بر

سیستم پرداخت حقوق و دستمزد نیز در اسلام مورد توجه قرار گرفته است و از جمله زمینه‌هایی است که به شدت مورد واریسی و نظارت قرار می‌گیرد. واژه‌های "حلال"، "حرام"، "بیت‌المال"، ارتشاش، "اختلاس" و... تقریباً در هیچ‌کدام از مکاتب مدیریت مورد توجه قرار نگرفته است و این نکته نشان می‌دهد که رعایت موازین بسیار دقیق در سیستم پرداخت، سیستم کنترلی پیچیده‌ای در اسلام ایجاد کرده است. به طوری که به زمان

۲۸- نهج‌البلاغه - نامه ۲۰ - صفحه ۸۷۱

خودسری و گردنکشی و دراز دستی و کمی انصاف خو گرفته‌اند...، پس موجبات آن صفات را از بین ببر.)^{۳۱}

بدین ترتیب حضرت علی (ع) در نهایت هوشیاری راه را بر ارتشا، اختلاس، خاص خرجی و سایر فسادهای مالی می‌بندد و به کنترل نظام پرداخت می‌پردازد.

انگیزش در اسلام

«انگیزش» از موارد دیگری است که حضرت - علی (ع) به آن بی‌توجه نبوده است و در کمال شگفتی، مقوله‌ای چون «علاقه‌مندی به کار» در سیستم مدیریتی ایشان به چشم می‌خورد:

«... کسی که به کاری مایل نباشد، نبودش بهتر از بودن و نشستن سودمندتر از برخاستن است.»^{۳۲} از سوی دیگر مواردی چون «عدل و دادگری» «تناسب کار با توانایی»، «رفاه مالی»، «امنیت شغلی»، «قدرشناسی»، «پاداش» و... را مورد توجه قرار می‌دهد که در نوع خود بی‌نظیر است:^{۳۳}

«... نیکوترین چیزی که حکمرانان را خشنود می‌سازد برپاداشتن عدل و دادگری در شهرها و آشکار ساختن دوستی رعیت می‌باشد و دوستی آنان آشکار نمی‌گردد مگر به سالم ماندن سینه‌هاشان و خیرخواه نمی‌مانند مگر به دوستداری به نگهداری حکمرانان و گرد آنان بودن و سنگین

تو سخت خواهیم گرفت، چنان سخت‌گیری که ترا کم مایه و گران پشت و ذلیل و خوار گرداند، پس در صرف مال زیاده روی مکن و میانه‌رو باش و به اندازه نیازمندی خود از دارایی پس‌انداز نما و زیاده بر آن را بر جهت روز نیازمندی‌ات (آخرت) پیش فرست.»

همچنین در یکی از پیمان‌های خود به یکی از کارگردانانش هنگامی که او را برای جمع‌آوری زکوة فرستاده بود، او را به پرهیزکاری، یک رنگی، امانت‌داری، عبادت و بندگی، انصاف و مدارا، فروتنی، دستگیری از بینوایان و مستمندان و... سفارش می‌کند و او را مطمئن می‌سازد که حق او را به تمامی خواهد پرداخت.^{۲۹}

«... باید برگزیده‌تر سران سپاهت کسی باشد که با لشکر در همراهی مؤسسات کند و از توانایی خویش به آنها احسان نماید به اندازه‌ای که ایشان و خانواده‌شان در آسایش باشند تا اینکه در جنگ با دشمن یک دل و یک اندیشه گردند زیرا مهربانی و کمک تو به ایشان دلهاشان را به تو متوجه و مهربان می‌نماید.»

امیرالمؤمنین بر این نکته دقت دارد که در مشاغل حساسی چون قضاوت، رفاه مالی باید بیشتر باشد تا «نزدیکان در او طمع نکنند و سبب تباهی نگردد»^{۳۰} و برعکس، یادآور می‌شود که: «حکمرانان را نزدیکان و خویشانی است که به

۳۰- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۰۹

۳۲- نهج البلاغه - نامه ۴ - صفحه ۸۲۸

۲۹- نهج البلاغه - نامه ۲۶ - صفحه ۸۸۵

۳۱- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۲۳

۳۳- نهج البلاغه - نامه ۵۳ - صفحه ۱۰۱۰

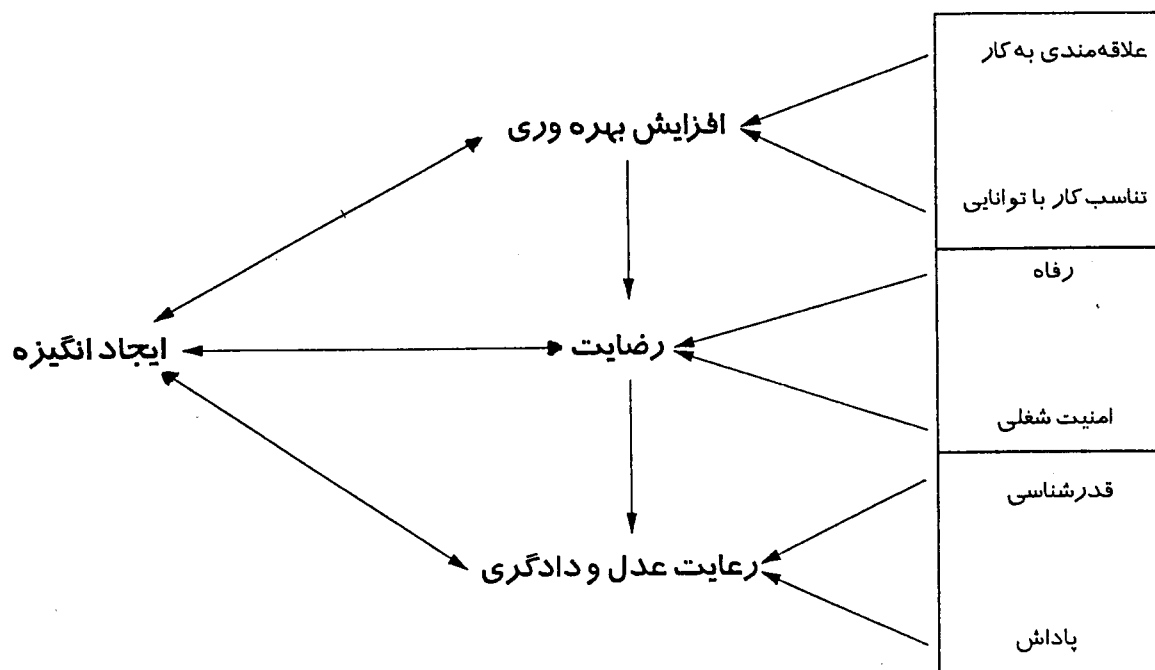
به انتخاب و گزینش دقت شده است:
 «برای قضاوت و داوری، بین مردم بهترین رعیت را اختیار کن، کسی که:
 - کارها به او سخت نیاید،
 - نزاع‌کنندگان در ستیزه و لجاج رأی خود را بر او تحمیل نمایند،
 - در لغزش پایداری نکند،
 - از بازگشت به حق هرگاه آن را شناخت درمانده نشود،
 - نفس او به طمع و آز مایل نباشد،
 - به اندک فهم بدون به کار بردن اندیشه کافی اکتفا نکند،
 - و کسی که در شبهات تأمل و درنگش از همه بیشتر باشد،

- و حجت و دلیل‌ها را بیش از همه فرا گیرد،
 - کمتر از همه مراجعه دادخواه دلتنگ گردد،
 - و بر آشکار ساختن کارها از همه شکیاتر،
 - و هنگام روشن شدن حکم از همه برنده‌تر باشد،
 - کسی که بسیار ستودن او را به خودبینی واندارد،
 - و برانگیختن و گول زدن او را مایل نگرداند،...»^{۳۵}

نشمردن حکومتشان و انتظار نداشتن به سر رسیدن مدت آنها، پس آرزوهای ایشان برآور، زیرا یادکردن نیکوکاری‌شان دلی را به هیجان آورده، به جنبش وامی‌دارد و نشسته را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌نماید... و رنج کسی را به دیگری نسبت مده و باید در پاداش به او هنگام به سر رساندن کارش کوتاهی ننماید و باید بزرگی کس ترا بر آن ندارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و پستی کسی ترا وادار نسازد که رنج و کار بزرگش را کوچک پنداری... نباید نیکویی کردن بی‌ربط سازد و بدکرداران را به بدی کردن وادارد و هریک را به آنچه برگزیده جزا ده.»

ارزیابی و گزینش در اسلام

یکی دیگر از اساسی‌ترین عناصر یک سازمان "ارزیابی و گزینش" می‌باشد. به کارگماردن درست، بجا و مناسب مرئوسان از مهم‌ترین وظایف مدیر می‌باشد. او را مغلوب و ناتوان نکند و بسیاری آنها او را پریشان نسازد و هرگاه در نویسندگان عیب و بدی باشد، بازخواست آن بر تو باشد.»^{۳۴}
 نمونه دیگر، خصوصیتی است که برای یک قاضی برمی‌شمارد که نشان می‌دهد در اسلام چقدر



انگیزش در رهبری حضرت علی (ع)

نتیجه

نهایت اسلام به مسائل اداره امور انسانها و مدیریت است و همگی قابل اجرا و پیاده شدن می باشد و اشاره به این دارد که مسائلی که امروزه توسط دانشمندان علم مدیریت ارائه گردیده قرن ها پیش توسط اسلام ذکر شده ولی متأسفانه چنانکه باید و شاید مورد توجه و مطالعه قرار نگرفته و در واقع مظلوم واقع شده است. امید است با مطالعه عمیق و علمی در این زمینه مکتب مدیریت اسلامی همانند سایر مکاتب مدیریتی ظهور کرده و قابل اجرا در سازمانهای مختلف باشد.

چنانکه ملاحظه می گردد، حضرت علی (ع) الگو و معیارهای ضروری جهت ایجاد، حفظ و نگهداری، کنترل و ارزیابی، برنامه ریزی و سازماندهی و هدایت ارائه می کند و یک فرهنگ سازمانی که مبتنی بر اسلام و متناسب با اعتقادات مسلمین است، ایجاد می نماید.

امید است که کشورهای اسلامی با اثرپذیری از مدیریت و شیوه اداره امور حاصل از ارزشهای اسلامی بر بالندگی مدیران در چارچوب این ارزشها بیفزایند. الگوهای ارائه شده همگی نشان دهنده عمق توجه حضرت علی (ع) و در

راهکارهایی برای تحقیقات بعدی

مدل‌های ارائه شده در این تحقیق قابل گسترش و اولویت‌بندی از نظر سازمانی می‌باشد. در هر سازمان تعدادی از اهداف، مزایا و خصوصیات از اولویت بیشتری برخوردار بوده و خود مدیر آنها را با توجه به شناختی که از سازمان دارد اولویت‌بندی می‌کند. این اولویت‌بندی در یک سلسله مراتب، مزایا و خصوصیات را طبقه‌بندی می‌کند و به هر کدام از خصوصیات امتیاز خاصی می‌دهد. این روش‌ها که به طور کلی در تئوری منطق فازی جای دارند چنین تفهیم می‌کنند که نظام‌های انسانی نیز در ماهیت دقیق هستند و می‌توانند به طور مؤثری از طریق ریاضیات کلاسیک تحلیل شوند. قبلاً چنین رسم شده بود که ذهنیت دارای عدم دقت بوده و به عنوان ابهام در پژوهش‌های علمی قلمداد می‌شده‌اند، امروزه با کمک منطق فازی این امر دیگر صحت ندارد و دانشمندان سعی دارند که دقت مصنوعی را بر فرآیندها و پدیده‌های غیر دقیق اعمال کنند و در این راستا بی‌دقتی وجودی نظام‌های انسانی را در جستجوی دقت به منزله یک هدف دنبال کنند زیرا که ما تا کنون از درک توانایی خود برای دقت وقتی که نظام پیچیده و بزرگ می‌شود غفلت ورزیده‌ایم. لذا با استفاده از منطق فازی برای تقویت و کنترل بیشتر در نظام‌ها، موضوعات و ویژگی‌هایی را مانند: درک، تصور، استدلال، رفتار و... به صورت مدل‌های علمی مناسبی که قادر به تقلید رفتار انسانی به خصوص از نظر زمان و فضا و به عنوان پلی بین مدل‌های رسمی یا کلامی و سیستم‌های انسانی باشند درجه‌بندی

می‌نماید تا در دنباله کاربردهای مختلف در علوم دقیق مانند مهندسی، گسترش‌های مشابهی را نیز در رشته‌های علوم انسانی آغاز نماید.

فرایند تحلیلی سلسله مراتبی

AHP (Analytic Hierarchy process)

این فرایند یک سنتز ریاضی و یک شیوه جبری تصمیم‌گیری با مقیاس نسبی است، که با استفاده از یک شبکه سیستمی شاخص‌های مختلف و ضوابط و معیارهای چندگانه با ساختارهای چند سطحی اولویت‌دار برای رتبه‌بندی یا تعیین شدن اهمیت گزینه‌های مختلف یک فرایند تصمیم‌گیری پیچیده مانند نظام آموزش عالی یک کشور به کار می‌رود. فرایند تحلیلی سلسله مراتبی از مقایسه زوجی (دوبه‌دویی) و تطبیقی عناصر و عوامل یک مجموعه یا زیرمجموعه تقریباً همگن با توجه به یک ویژگی، خاصیت یا ضابطه مشترک، مقادیر معادل عددی و عوامل آن مجموعه قابل استخراج است. این مقادیر در یک مقیاس عددی از ۱ تا ۹ می‌تواند به کار رود. منظور از مقایسه زوجی پدیده‌ها، مقایسه مستقیم اندازه و ابعاد دوبه‌دویی آنها بر حسب مقیاس‌هایی مانند: طول، وزن، تعداد یا نوعی از آحاد اندازه‌گیری است. مقیاس نسبی اندازه‌ها از طریق قضاوت و تخمین نسبت‌ها یا مقایسه نسبت‌ها یا مقایسه دوبه‌دویی عوامل به منظور استنتاج مقیاس‌های نسبی قابل اعمال است.

در این تحقیق نیز می‌توان تمام الگوها را از نظر

درجه بندی نمود.

این روش در هنگامی که عمل تصمیم‌گیری با چند گزینه رقیب و معیار تصمیم‌گیری روبه‌روست می‌تواند استفاده گردد. معیارهای مطرح شده می‌توانند کمی یا کیفی باشند. اساس این روش تصمیم‌گیری بر مقایسات زوجی نهفته است. تصمیم‌گیرنده با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می‌کند. درخت سلسله مراتب تصمیم عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد سپس یک سری مقایسات

خصوصیات درجه‌بندی رتبه‌ای کرد و برای این کار باید پرسش‌نامه‌ای تهیه و در اختیار خبرگان و متخصصان گذاشت و با توجه به نظرات آنها رتبه‌بندی را انجام داد. به‌عنوان مثال جدول زیر درخصوص مدل انگیزش ارائه می‌گردد.

نحوه امتیاز دهی به عوامل

بر اساس جدول مقایسات زوجی یک دامنه مقیاس $n = 9$ با تفسیر آن در اختیار دارید که برای تمامی ماتریس‌های مقایسه‌ای از این دامنه استفاده می‌نمایید.

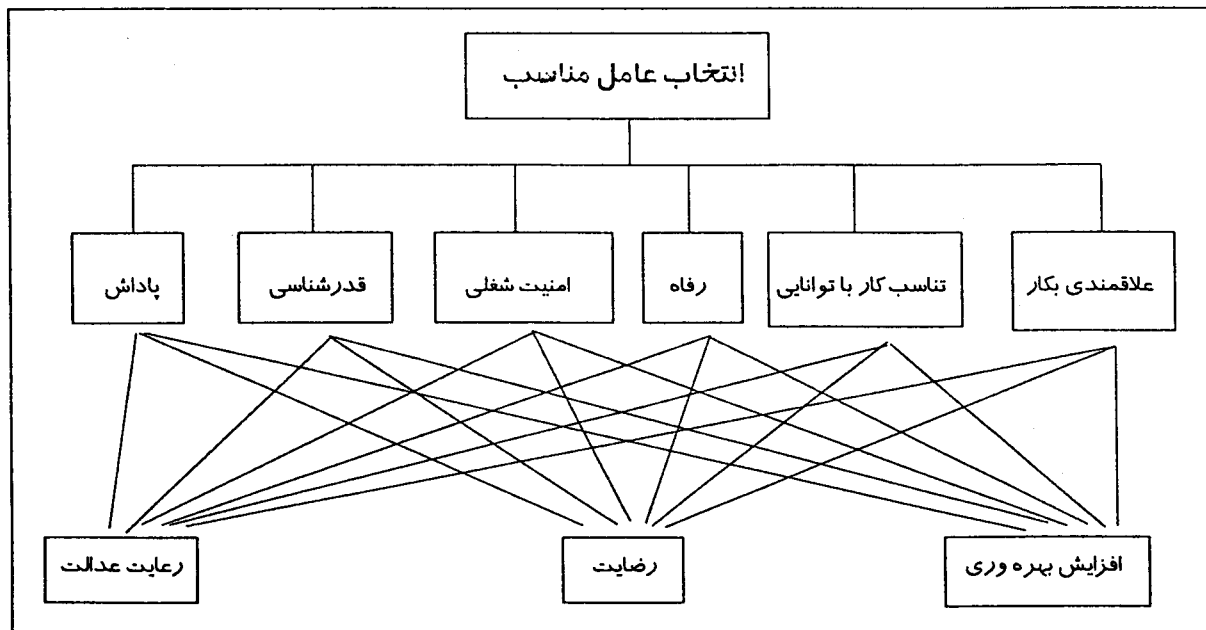
عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش

عوامل ارزیابی	علاقه‌مندی به کار	تناسب کار با توانایی	رفاه	امنیت شغلی	قدرشناسی	پاداش
علاقه‌مندی به کار	۱	۳	۵	۶	۴	۲
تناسب کار با توانایی	$\frac{1}{3}$	۱	۴	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{2}$
رفاه	$\frac{1}{5}$	$\frac{1}{4}$	۱	۸	$\frac{1}{5}$	۴
امنیت شغلی	$\frac{1}{6}$	۵	$\frac{1}{8}$	۱	۷	۵
قدرشناسی	$\frac{1}{4}$	۴	۵	$\frac{1}{7}$	۱	$\frac{1}{6}$
پاداش	$\frac{1}{2}$	۵	$\frac{1}{4}$	$\frac{1}{5}$	۶	۱

زوجی انجام می‌دهد. این مقایسات وزن هر یک از فاکتورها را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد. در نهایت منطق AHP به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد که تصمیم بهینه حاصل آید.

همانگونه که مشخص است ماتریس فوق به صورت یک ماتریس معکوس می‌باشد که تمامی آرایه‌های قطر اصلی ۱ بوده و آرایه‌های بعدی به صورت معکوس می‌باشد.

برای تمامی عوامل تشکیل‌دهنده مدیریت اسلامی می‌توان چنین ماتریسی با استفاده از تکنیک AHP تهیه نمود و عوامل را اولویت و



درخت سلسله مراتب تصمیم جهت انتخاب بهترین عامل

مقدار عددی	درجه اهمیت در مقایسه دو عدد
۱	ترجیح یکسان
۲	یکسان نسبتاً مرجح
۳	نسبتاً مرجح
۴	نسبتاً تا قویاً مرجح
۵	قویاً مرجح
۶	قویاً تا بسیاری قوی مرجح
۷	ترجیح بسیار قوی
۸	بسیار تا بی اندازه مرجح
۹	بی اندازه مرجح

منابع و مأخذ

- ۱- سیدعلی اکبر افجه: مدیریت اسلامی - چاپ سوم ۱۳۷۳ - چاپخانه ستاره قم
- ۲- علی شریعتی: علی تنهاست - چاپ دوم ۱۳۵۰
- ۳- طه حسین: علی و فرزنداناش - ترجمه محمدعلی شیرازی - انتشارات گنجینه ۱۳۵۴
- ۴- فیض الاسلام: نهج البلاغه - چاپ ششم رستم خانی ۱۳۷۶
- ۵- نگرشی بر مدیریت در اسلام: مجموعه مقالات ارائه شده در چهارمین سمینار بین المللی مدیریت اسلامی
- ۶- حسین سرمد سعیدی: دستورات علی (ع) از نظر اجتماعی - دانشگاه تهران - دانشکده حقوق و علوم سیاسی و اقتصادی
- ۷- علی رضائیان - اصول مدیریت - انتشارات سمت - ۱۳۷۴
- ۸- سید محمد عباس زادگان - مبانی و مکاتب مدیریت - چاپ سوم ۱۳۷۴
- ۹- پارکینسون و رستم جی - ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی - انتشارات آزاده - ۱۳۷۶.