

بررسی دیدگاه امام علی (ع) پیرامون وظایف مدیران

سعید صیادی*

محمد زند وکیلی**

چکیده

در این مقاله سعی بر آن است که نشان داده شود در ولایت و حکومت علی (ع) به پنج وظیفه یا کارکرد مدیریت (برنامه ریزی، سازمان‌دهی، رهبری یا فرماندهی، هماهنگی و هدایت، کنترل و نظارت) توجه می‌شده است. لذا، ضمن طرح مواردی که در این وظایف یا کارکردها آمده، نمونه‌هایی از خطبه‌ها، نامه‌ها، و حکمت‌های امام علی (ع) و دیگر منابع مربوط انتخاب و مطرح شده است.

در برنامه‌ریزی، به مواردی چون هدف، آینده‌نگری، مدیریت زمان، تداوم، استمرار برنامه‌ها، و انعطاف‌پذیری پرداخته شده است. سازمان‌دهی با تقسیم کار شروع شده و موضوع‌هایی همانند اطاعت و فرمان‌برداری، تفویض اختیار، تخصص و حیطة نظارت را دربر می‌گیرد.

در رهبری، به ویژگی‌هایی از قبیل تقوا، علم و آگاهی، بردباری، انتقادپذیری، عفو و بخشش، خودسازی، تواضع و فروتنی اشاره می‌شود.

هماهنگی و هدایت، که چهارمین وظیفه است، به منافع وحدت و مضار تفرقه مربوط می‌شود و در آن مواردی مثل هدایت، انگیزش، تشویق، تنبیه، و روحیه مطرح می‌شود.

پنجمین وظیفه یا کارکرد به کنترل و نظارت اختصاص دارد که پس از توضیحاتی درمورد ضرورت کنترل و نظارت دقیق و مؤثر و انجام اقدامات لازم، انواع تقسیم‌بندی‌هایی که در مدیریت (به‌ویژه مدیریت اسلامی) از آن به‌عمل آمده، بررسی می‌شود.

ضمناً نتایج تحلیل محتوایی یافته‌ها در پایان هر بخش به‌صورت جدول و نمودار نشان داده شده است.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری یا فرماندهی، هماهنگی و هدایت، کنترل و نظارت.

* استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی کرمان (نویسنده مسئول) saeed.sayadi@gmail.com

** مربی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی کرمان

تاریخ دریافت: ۹۰/۳/۳، تاریخ پذیرش: ۹۰/۴/۲۶

مقدمه

با توجه به اهمیت و جایگاه مدیریت در نظام‌ها و سازمان‌های بین‌المللی و ترویج مدیریت نوین، بر آن شدیم تا با تبیین دیدگاه‌های ارزشمند امام علی (ع)، در مقام مدیری مدبر و آگاه و کارآمد، به بررسی وظایف مدیران بپردازیم. در این مقاله، که برگرفته از طرحی پژوهشی است، نگارندگان سعی کرده‌اند تا با بررسی جامع و دقیق خطبه‌ها، نامه‌ها، و حکمت‌ها (کلمات قصار) درباره دیدگاه آن امام همام درباره وظایف مدیران مطالبی چند مطرح کنند.

در سیر تحول دانش مدیریت طی قرون و سال‌های اخیر، کوششی مداوم در جهت یافتن عناصر مشترک در تصمیم‌گیری و اداره سازمان‌ها مشاهده می‌شود که اساس علم مدیریت را تشکیل داده است. پیشرفت علم و تمدن در زمینه‌های گوناگون زندگی جوامع بشری همواره پیچیدگی‌های روزافزونی را از نظر تشکیلات و اداره در سازمان‌ها به وجود آورده است که باعث تجدیدنظر پژوهشگران علوم مدیریت در پاره‌ای تئوری‌های مدیریت شده است.

مسند مدیریت امانتی الهی است که به مدیر سپرده شده است و او باید از این امانت الهی مراقبت کند. مولای متقیان علی (ع) درباره این امانت الهی می‌فرماید:

و ان عملک لبس لك بطعمة و لکنه فی عنقک امانة و انت مسترعی لمن فوقک: عمل (حکمرانی) تو، رزق و خوراک تو نیست، بلکه امانت و سپرده‌ای است بر گردن تو، و خواسته‌اند که تو نگهبان باشی از برای مافوق خود (نهج البلاغه، ۱: ۳۵۱، ۸۳۹).

نمی‌توان ادعا کرد که تمامی مباحث مدیریت امروزی با صراحت و ذکر جزئیات در متون و منابع دینی مطرح شده است، اما می‌توان ادعا کرد که الگویی کامل از مبانی ارزشی و نظری، و در بسیاری موارد، از جنبه‌های عملی مدیریت در متون و منابع دین اسلام، به‌ویژه در نهج البلاغه، ارائه شده است که در علوم اجتماعی و از جمله مدیریت تأثیر و کاربرد فراوانی دارد. حال سؤال اساسی در این مقاله این است: «دیدگاه امام علی (ع)، پیرامون وظایف مدیران چیست».

مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است، زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و در بسیاری موارد، اشتراک پیدا می‌کند. انسان‌ها، که اجتماعی زندگی می‌کنند، به برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی سیستمی نیازمندند که بتواند آنان را به اهدافشان رهنمون سازد. مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می‌شود. انسان نمی‌تواند ناموزون و همچون وصله‌ای ناهم‌رنگ در جهان هستی

زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام و تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد، با شکست و ناکامی روبه‌رو خواهد شد و محکوم به فناست (عظیم‌زاده اردبیلی، ۱۳۷۹). اینک ما بر آنیم که نشان دهیم آنچه امروز از آن در قالب کارکردها یا وظایف مدیران، مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، و جز آن‌ها یاد و در سازمان‌ها اعمال می‌کنند، در دوران کوتاه مدیریت و خلافت امام علی (ع) به اجرا در می‌آمده است و مهم‌تر این که امروز ما، به‌عنوان پرچمدار حکومت اسلامی، بیش از هر زمان دیگر نیازمند شناخت منویات و پیاده‌کردن دستورات آن حضرتیم.

دیدگاه امام علی (ع) درباره برنامه‌ریزی

با مطالعه و بررسی نامه‌ها، خطبه‌ها، و حکمت‌ها در نهج‌البلاغه ملاحظه می‌شود که ۶۵ مورد آن به برنامه‌ریزی مربوط می‌شود (جدول و نمودار شماره ۱). از مطالعه این موارد، استنباط می‌شود که در مدیریت امروز هر جا و هرگاه از برنامه‌ریزی سخنی به میان می‌آید یا به هر تعریفی از آن بر می‌خوریم، آنچه بیش از هر چیز نظر را جلب می‌کند، کلمه «هدف» است و پس از آن، چگونگی دستیابی به هدف.

قبل از پرداختن به دیدگاه امام درباره برنامه‌ریزی ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که آفرینش هستی هدفدار است: «وما خلقت الجن و النس الا ليعبدون» (ذاریات: ۵۶). بعثت پیامبر عظیم‌الشأن ما هدفدار است: «انی بعثت لأتمم مکارم الأخلاق» و یا «بعثت بمداواة الناس» (پاینده، ۱۳۷۷: ۹۴۲).

امام علی (ع) نیز برای رسیدن به اهدافی خلافت و رهبری مسلمانان را پذیرفت:

قال عبدالله بن عباس: دخلت علی امیر المؤمنین (ع) بذی قار و هو یخصف نعله، فقال لی: ما قيمة هذا النعل؟ فقلت لاقیمة لها. فقال (ع): والله لاهی أحب إلی من إمرتکم، إلا ان اقیم حقاً أو أدفع باطلاً.

عبدالله بن عباس گفت: در ذی قار (موضعی است نزدیک بصره) بر امیر المؤمنین (ع) وارد شدم، در حالی که پارگی کفش خود را می‌دوخت. پس به من فرمود: قیمت این کفش چند است؟ عرض کردم: ارزشی ندارد. فرمود: به خدا سوگند، این کفش نزد من از امارت و حکومت بر شما محبوب‌تر است، مگر آن‌که حقی را برپا سازم یا باطلی را براندازم (نهج‌البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۱۱).

با توجه به اشاراتی که به هدف و اهمیت آن شد و با نگاهی به عهدنامه مالک اشتر می‌بینیم که هدف‌های اعزام مالک به مصر به‌صراحت بیان شده است:

هذا ما امر به عبدالله على امير المؤمنين مالك بن الحارث الاشتر في عهده اليه، حين ولاء مصر: جباية خراجها و جهاد عدوها و استصلاح اهلها و عمارة بلادها.

این فرمانی است از بنده خدا، علی امیرالمؤمنین، به مالک بن حارث اشتر در پیمانی که با او می‌گذارد، هنگامی که او را به حکومت مصر می‌گمارد تا خراج آن‌جا را گرد آورد و با دشمنان آن بجنگد و به اصلاح حال مردم آن بپردازد و شهرهای آن‌جا را آباد سازد (همان: ۹۹۱/۱).

۱. آینده‌نگری

از آن‌جا که برنامه‌ریزی نوعی تصمیم برای انجام‌دادن اموری در آینده است، بر مدیران است که بتوانند پیشاپیش آینده را ببینند و علاوه بر آینده‌نگری، قادر به آینده‌گزینی و حتی آینده‌سازی باشند. امام درباره آینده‌نگری می‌فرماید:

التدبير قبل الفعل يؤمن العثار: پیش از هر کار به پایان آن اندیشیدن، فرد را از لغزش ایمن می‌سازد (آمدی، ۱۳۳۷: ۵۵/۱).

اعقل الناس أنظروهم في العواقب: خردمندترین افراد کسی است که بیشتر به پایان کارها می‌نگرد (همان: ۲۱۳/۱).

۲. مدیریت زمان

از نکات مهم در برنامه‌ریزی محاسبه زمان و توجه کامل به مدت زمان (اقتصادی و معقول)، و اجرای برنامه یا زمان مناسب انجام‌دادن هر بخش از برنامه است. در این رابطه، حضرت می‌فرماید:

في كل وقت عمل فاز من أصلح عمل يومه واستدرك فوارط أمسه: در هر دمی هنگام کار است. پیروزمند کسی است که کار امروزش را درست انجام دهد و از دست داده‌های دیروزش را تدارک کند (همان: ۵۱۱/۲).

أفضل الرأي ما لم يفت الفرص و لم يورث الغصص: برترین رأی و اندیشه آن است که باعث از دست رفتن فرصت‌ها و در پی داشتن اندوه‌ها نشود (همان: ۱۹۸/۱).

۳. تداوم و استمرار

و لا تنقض سنة صالحة عمل بها صدور هذه الامة و اجتمعت بها الالفه و صلحت عليها الرعية، ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضى تلك السنن فيكون الاجر لمن سنّها و الوزر عليك بما نقضت منها: سنت و روش شایسته‌ای را که رؤسا و بزرگان این امت به آن رفتار نموده‌اند و

الفت و انسی به سبب آن پیدا شده و (کار) رعیت بر آن نظم یافته است، مشکن. مبدا سنت و طریقه‌ای به کار بری که به چیزی از سنت‌های گذشته زیان رساند! پس مزد و پاداش کسی راست که آن سنت‌ها (ی نیکو) را بنا نهاد و گناه و زیان تو را خواهد بود که آن سنت‌ها را شکستی (نهج البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۰۰۱).

۴. انعطاف‌پذیری

از آن‌جا که حتی در برنامه‌هایی که برنامه‌ریزان آن از همه توانایی‌های لازم برخوردار باشند، ممکن است حوادثی رخ دهد که پیش‌بینی‌پذیر نبوده‌اند، لذا باید برنامه از نوعی انعطاف برخوردار باشد:

من لان عوده کثفت أغصانه: آن‌که چوب درختش نرم (خوش خلق و خو) است، شاخه‌های او (دوستانش) فراوان می‌باشد (همان: ۱۱۸۳).

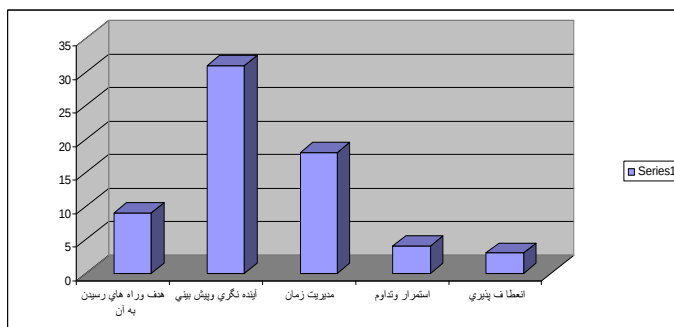
فإن استقالک فاقله، ثم أخطهما، ثم اصنع مثل الذی صنعت أولاً حتی تأخذ حق الله فی ماله: و اگر فسخ و به هم‌زدن آن تقسیم را خواست، تو فسخ کن و باز دو قسمت را در هم آمیز، پس از آن دوباره آنچه به جا آورده بودی، به جا آور تا حق خدا را در مال او بستانی (همان: ۸۸۰).

این جمله از کلمات حضرت خطاب به مأموری است که برای گرفتن زکات اعزام شد. امام نحوه تقسیم حیواناتی را که زکات بدان‌ها تعلق می‌گیرد، بیان می‌فرماید و دستور می‌دهد که در هر بار تقسیم، حق انتخاب با صاحب آن‌هاست. در توصیه به مأمور خود با ملامت و انعطاف‌پذیری می‌فرماید: اگر بعد از چند نوبت تقسیم و مشخص شدن نهایی میزان زکات، احساس غبن و خسارت کرد و به تقسیم معترض بود، مأمور گرفتن زکات باید همه چیز را از اول شروع کند.

جدول و نمودار ۱. توزیع فراوانی میزان تأکید امام علی (ع) بر مؤلفه‌های مختلف برنامه‌ریزی به عنوان یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
هدف و راه‌های رسیدن به آن	۹	۱۳.۸
آینده‌نگری و پیش‌بینی	۳۱	۴۷.۶
مدیریت زمان	۱۸	۲۷.۶
استمرار و تداوم	۴	۶.۱۵
انعطاف‌پذیری	۳	۴.۶۸
جمع	۶۵	۱۰۰

جدول شماره ۱ نشان می‌دهد که از مطالعه ۶۵ مورد جمع‌آوری شده، هدف و راه‌های رسیدن به آن ۹ مورد با ۱۳/۸ درصد، آینده‌نگری و پیش‌بینی ۳۱ مورد با ۴۷/۶ درصد، مدیریت زمان ۱۸ مورد با ۲۷/۶ درصد، استمرار و تداوم ۴ مورد با ۶/۱۵ درصد و انعطاف‌پذیری ۳ مورد با ۴/۶۸ درصد مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه‌های آینده‌نگری و مدیریت زمان بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است.



نمودار فوق نشان می‌دهد که، آینده‌نگری و پیش‌بینی آینده بالاترین درصد فراوانی را طبق اطلاعات گردآوری شده به خود اختصاص داده است.

دیدگاه امام علی (ع) درباره سازمان‌دهی

در سازمان‌دهی معمولاً به سؤال «چه کسی، چه کاری؟» باید پاسخ داده شود. به عبارت دیگر، باید کارها و فعالیت‌ها با توجه به توانایی افراد بین آنان تقسیم شود تا هر کس بدانند مسئول چه کاری و موظف به تحصیل چه نتایجی است. عنایت به این امر از سردرگمی‌ها می‌کاهد و تلاش برای رسیدن به هدف را آسان می‌کند. در بحث سازمان‌دهی و مؤلفه‌های آن ۱۴۶ مورد از سخنان امام علی (ع) جمع‌آوری شده (جدول و نمودار شماره ۲) که در زیر به شرح مهم‌ترین نکات آن پرداخته می‌شود.

۱. تقسیم کار و تفویض اختیار

واجعل لرأس كل أمر من أمورک رأساً منهم لا یقهرة کبیرها، ولا یتشتت علیه کثیرها: برای هر کاری از کارهای رئیس و کارگردانی از نویسندگان قرار ده که بزرگی کارها او را مغلوب و ناتوان نکند و بسیاری آن‌ها او را پریشان نسازد (نهج‌البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۰۱۶).
واجعل لكل إنسان من خدمک عملاً تأخذ به فإنه أحرى أن لا یتواکلا فی خدمتک: برای

هریک از کارکنان و زیردستان کاری تعیین کن، تا او را نسبت به همان کار مؤاخذه کنی، زیرا این روش سزاوارتر است، تا این که کارهایت را به یکدیگر وائگذارند (همان: ۹۳۹).

۲. اطاعت و فرمانبرداری و مراعات سلسله مراتب سازمانی

امام علی (ع) در نامه‌ای که به مالک اشتر نوشته می‌فرماید:

فاسمعوا له، وأطيعوا امره فيما طابق الحق، فانه سيف من سيوف الله، لا كليل الضبة ولا نابي الضريبة، فإن أمرکم أن تنفروا فانفروا و إن أمرکم أن تقيموا فاقیموا، فانه لا يقدم ولا يحجم، ولا يؤخر ولا يقدم، الا عن أمری: پس (ای مردم) سخن او (مالک) را بشنوید و امر و فرمانش را در آنچه مطابق حق است، پیرو باشید، زیرا او شمشیری است از شمشیرهای خدا که تیزی آن کند نمی‌شود، و زدن آن بی اثر نمی‌گردد. پس اگر شما را امر کند که بروید، روانه گردید و اگر فرمان دهد که نروید، بمانید، که او پیش نمی‌افتد و برنمی‌گردد و رو برنمی‌گرداند و جلو نمی‌رود، مگر به دستور و فرمان من (همان: ۹۵۲).

فانک فوقهم، و والی الأمر علیک فوقک، والله فوق من والاک و قد استکفکأ أمرهم وابتلاک بهم: (ای مالک) تو بر آنان (مردم) برتری و کسی که تو را به حکمرانی فرستاده، از تو برتر است (سلسله مراتب فرماندهی) و خدا برتر است از کسی که این حکومت به دست تو سپرده و خواسته است کارشان را انجام دهی و آنان را سبب آزمایش تو قرار داده است (همان: ۹۹۳).

۳. تخصص

والأولی أن یقال لک إنک رقیب سلماً أطلعک مطلع سوء علیک لا لک، لانک نشدت غیر ضالّک و رعیت غیر سائمتک، و طلبت أمراً لست من أهله ولا فی معدنه: سزاوار آن است که درباره تو گفته شود که بر نردبانی بالا رفته‌ای که به تو نشان می‌دهد جای بلند بدی را که به زیان توست نه به سود تو، زیرا طلب کردی چیزی را که گمشده تو نیست، و چراییدی چراکننده‌ای را که مال تو نمی‌باشد، و خواستی امری را که شایسته آن نیستی و از معدن آن دوری (همان: ۱۰۵۵) (در پاسخ به نامه معاویه).

من علامة الإقبال اصطناع الرجال: مردان کار دیده به کار گماشتن نشانه دولتمندی است (آمدی، ۱۳۳۷: ۱/ ۷۲۷).

۴. توجه به وظیفه و مداخله نکردن در کار دیگران

کن مشغولاً بما انت عنه مسئولاً: بدانچه که بدان مسئولی، مشغول باش (همان: ۵۶۵/ ۲).

ألا و إني أقاتل رجلين، رجلاً ادعى ما ليس له و آخر منع الذي عليه: آگاه باشید من با دو کس می‌جنگم: یکی آن‌که ادعا کند آنچه را که برای او نیست و یکی آن‌که روگرداند از چیزی که به عهده گرفته است (نهج/البلاغه، ۱۳۵۱: ۵۵۸).

۵. حیطه نظارت

تعداد افرادی که هر شخص به‌طور مفید و مؤثر می‌تواند سرپرستی کند: قلیل یخف علیک عمله خیر من کثیر یستثقل عمله: کمی که کارکرد آن بر تو سبک باشد، بهتر از بسیاری است که حساب و کارش بر تو سنگین باشد (آمدی، ۱۳۳۷: ۵۳۶ / ۲).

۶. وحدت فرماندهی

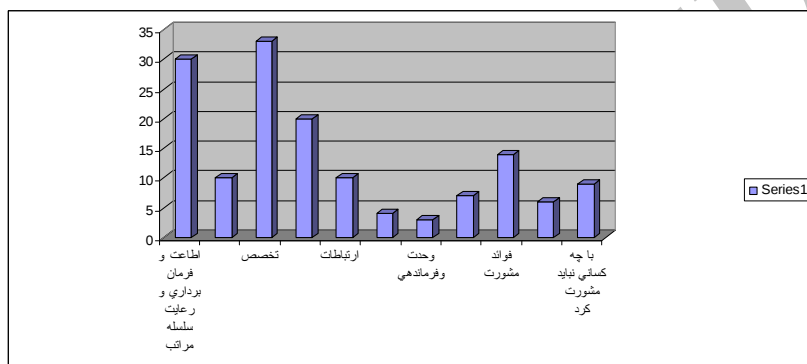
الشركة في الملك تؤدي الى الإضطراب: انبازی و مشارکت در پادشاهی و جهانداری به آشفتگی می‌کشاند (همان: ۸۳ / ۱).

جدول و نمودار ۲. توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه‌های گوناگون سازمان‌دهی، به‌منزله یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
اطاعت و فرمان‌برداری و رعایت سلسله‌مراتب	۳۰	۲۰.۵۴
تقسیم وظایف و تفویض اختیار	۱۰	۶.۸
تخصص	۳۳	۲۲.۶۰
توجه به وظیفه و مداخله‌نکردن	۲۰	۱۳.۶
ارتباطات	۱۰	۶.۸
حیطه نظارت	۴	۲.۷۳
وحدت و فرماندهی	۳	۲.۰۵
مشورت و شورا	۷	۴.۷
فواید مشورت	۱۴	۹.۵۸
با چه کسانی باید مشورت کرد	۶	۴.۱۰
با چه کسانی نباید مشورت کرد	۹	۶.۱۶
جمع	۱۴۶	۱۰۰

جدول شماره ۲ نشان می‌دهد که از مجموعه ۱۴۶ مورد از سخنان آن حضرت درباره سازمان‌دهی و مؤلفه‌های آن، اطاعت و فرمان‌برداری و رعایت سلسله‌مراتب ۳۰ مورد با

۲۰.۵۴ درصد، تقسیم وظایف و تفویض اختیار ۱۰ مورد با ۶.۸ درصد، تخصص ۳۳ مورد با ۲۲.۶۰ درصد، توجه به وظیفه و مداخله نکردن ۲۰ مورد با ۱۳.۶ درصد، ارتباطات ۱۰ مورد با ۶.۸ درصد، حیطه نظارت ۴ مورد با ۲.۷۳ درصد، وحدت و فرماندهی ۳ مورد با ۲.۰۵ درصد، مشورت و شورا ۷ مورد با ۴.۷ درصد، فواید مشورت ۱۴ مورد با ۹.۵۸ درصد، «با چه کسانی باید مشورت کرد» ۶ مورد با ۴.۱۰ درصد، و «با چه کسانی نباید مشورت کرد» ۹ مورد با ۶.۱۶ درصد مورد تأکید قرار گرفته است.



در بحث سازمان‌دهی، یعنی جایی که باید به سؤال «چه کسی چه کاری؟» پاسخ دهیم، در نظر گرفتن استعداد، توانایی، تخصص، و مهارت افراد هنگام واگذاری کار با توجه به نمودار شماره ۲ از بالاترین مرتبه برخوردار است.

دیدگاه امام علی (ع) درباره ویژگی‌های رهبری

از تعاریف متعدد رهبری چنین برمی‌آید که در این فرایند یک نفر دیگران را به گونه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهد که آنان با رغبت و داوطلبانه برای تحقق اهداف سازمان تلاش می‌کنند. با مطالعه و بررسی منابع موجود درباره رهبری به ۱۶۶ نمونه (جدول و نمودار شماره ۳) از سخنان آن حضرت اشاره شده است که پیش از بحث در ویژگی‌های رهبری لازم است به ضرورت و جایگاه آن از منظر امام (ع) توجه شود:

ضرورت

و انه لابد للناس من أمير برّ أو فاجر: ناچار برای مردم امیری لازم است، خواه نیکوکار یا بدکار باشد (نهج/البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۲۵).

باید توجه داشت که این فرمایش مولا در پاسخ به شعار «لا حکم الا لله» خوارج است که با طرح آن، باطل را اراده کرده و منکر ضرورت وجود مدیر در سازمان و حاکم و ولی در جامعه بوده‌اند.

جایگاه

و إنما أنا قطب الریحی، تدور علیّ و أنا بمکانی: من قطب و میخ آسیا هستم که آسیا به اطراف من دور می‌زند و من در جای خود هستم (همان: ۳۶۸ - ۳۶۹).
و مکان القیم بالأمر مکان النظام من الخرز یجمعه و یضمه: مکان زمامدار دین و حکمران مملکت مانند رشته مهره است که آن را گردآورده به هم پیوند می‌نماید (همان: ۴۴۲).

اما ویژگی‌های رهبری، که از اهمیتی خاص برخوردار است، بدین شرح است:

۱. تقوا و پرهیزگاری

لا یهلك علی التقوی سنخ أصل ولا یظماً علیها زرع قوم: آنچه براساس تقوا پایه‌گذاری شود، تباه و نابود نگردد، و کشت‌زاری که با تقوا آبیاری شود، تشنگی ندارد (همان: ۶۹).
فاعتصموا بتقوی الله فإن لها حبلاً وثیقاً عروته، و معقلاً منیعاً ذروته: پس به تقوا و ترس از خدا روی آورید، که رشته آن استوار، و دستگیره آن محکم، و قلعه بلند آن پناهگاهی مطمئن می‌باشد (همان: ۷۶۳).

۲. علم و آگاهی و سیاست

من جهل وجوه الآراء أعبته الحیل: هر که به آراء و اندیشه‌های گوناگون نادان باشد، حيله‌ها در کارش کنند و گیجش سازند (آمدی، ۱۳۳۷: ۲ / ۶۲۱).
من حسنت سیاسته دامت ریاسته: هر که سیاستش خوب است، ریاستش پایدار است (همان: ۶۵۵/۲).

۳. بردباری و فرونشاندن خشم

واکظم الغیظ و تجاوز عند المقدرة، و احلم عند الغضب، و اصفرح مع الدولة تکن لک العقابة: خشم را فرو نشان و به هنگام توانایی درگذر، گاه تندخویی بردبار باش و با وجود تسلط داشتن از انتقام دوری کن تا برایت پاداش نیکو باشد (نهج البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۰۶۷).

و عود نفسک التصبر علی المکره ... و خض الغمرات للحق حیث کان: خود را به شکیبایی بر نامطلوب عادت ده ... و برای حق، هرجا و با هر سختی که باشد، اقدام کن (همان: ۹۱۰).

۴. عفو و بخشش و دوری از انتقام

ولا تتدمنّ علی عفو ولا تبجنّ بعقوبة: و هرگز از بخشش و گذشت، پشیمان و به کیفر شاد مباش (همان: ۹۹۳).

کن جمیل العفو إذا قدرت عاملاً بالعدل إذا ملکت: به هنگامی که قدرت پیدا کردی، خوش گذشت باش و چون تسلط پیدا کردی، دادگری را به کار بند (آمدی، ۱۳۳۷: ۵۶۶/۲).

۵. عدالت و برابری و عدم تبعیض

وأس بینهم فی اللحظة والنظرة والإشارة والتحية حتی لا یطعم العظماء فی حیفک ولا یبأس الضعفاء من عدلک: در نظر کردن به مردم به گوشه چشم و خیره نگاه کردن و اشاره نمودن و درود گفتن بین ایشان، یکسان رفتار کن تا بزرگان در ستم کردن به تو طمع نمایند و زیردستان از دادگری تو نومید نشوند (نهج/البلاغه، ۱۳۵۱: ۹۷۶).

ألا وإن حق من قبلک و قبلنا من المسلمین فی قسمة هذا الفیء سواء، یردون عندی علیه، و یصدون عنه: آگاه باش مسلمانانی که نزد تو و ما به سر می‌برند، حقتان از این غنیمت یکسان است. برای گرفتن آن نزد من می‌آیند؛ حق خود را می‌گیرند و باز می‌گردند. (همان: ۹۶۱).

۶. دوری از کبر و غرور؛ انتقادپذیری و تملق‌ناپذیری

و إیاک و الإعجاب بنفسک و الثقة بما یعجبک منها، و حب الإطراء، فإن ذالک من أوثق فرص الشیطان فی نفسه، لیمحق ما یكون من احسان المحسنین، و إیاک و المنّ علی رعیتک بإحسانک، أو التزید فیما کان من فعلک: پرهیز از خودپسندی و تکیه بر چیزی که تو را به خودپسندی وادارد و از این که دوست بداری مردم تو را بستایند، زیرا این حالت از مهم‌ترین فرصت‌های شیطان است تا نیکی نیکوکاران را از بین ببرد. پرهیز از این که به نیکی که به مردم (رعیت) می‌کنی، بر آنان منت نهی، یا کاری که انجام می‌دهی، بیش از آنچه که هست، در نظر آوری (همان: ۱۰۳۰ - ۱۰۳۱).

عجبت لمن یرى له الشر الذی یعلم انه فیه کیف یسخط: عجب دارم از کسی که چون زشتی‌ای که در اوست، به او گفته شود، با این که خودش می‌داند، چگونه بر گوینده خشم می‌گیرد؟ (آمدی، ۱۳۳۷: ۴۹۷/۲).

عجبت لمن یوصف بالخیر الذی یعلم انه لیس فیہ کیف یرضاه: عجب دارم از کسی که وصف کرده می‌شود به خوبی‌ای که در او نیست، چگونه خشنود می‌شود؟ (همان).

۷. خودسازی

من نصب نفسه للناس إماما فعليه أن يبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره، وليكن تأديبه بسيرته قبل تأديبه بلسانه، و معلم نفسه و مؤدبها أحق بالإجلال من معلم الناس و مؤدبهم: هر که خود را پیشوای مردم نمود، باید پیش از یاد دادن به دیگران، نخست به تعلیم خویش بپردازد. باید پیش از ادب کردن و آراستن دیگری به زبان، به روش خود او را ادب و آراسته کند. آموزنده و ادب‌کننده نفس خویش از آموزنده و ادب‌کننده مردم به تعظیم و احترام سزاوارتر است (نهج‌البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۱۱۷).

إني لا احثكم على طاعة إلا و أسبقكم إليها ولا أنهاكم عن معصية إلا و أتساهي قبلكم عنها: البته من شما را به طاعتی وادار نمی‌کنم جز این که خودم در آن طاعت از شما پیشی می‌جویم و از گناهی باز نمی‌دارم جز آن که خودم پیش از شما از آن باز می‌ایستم (آمدی، ۱۳۳۷: ۲۸۳/۱).

۸. تواضع و فروتنی

واخفض للرعية جناحك، وابسط لهم وجهك و ألن لهم جانبك: بال فروتنی بر رعیت بگستر، و آنان را با گشاده‌روی و نرم‌خویی بپذیر (نهج‌البلاغه، ۱۳۵۱: ۹۷۶).
ولا حسب كالتواضع: هیچ بزرگواری و سرافرازی مانند فروتنی نیست (همان: ۱۱۳۹).

۹. رازداری

فإن فی الناس عیوبا الوالی أحق من سترها: مردم را عیوب و زشتی‌هایی است که سزاوارتر کس برای پوشاندن آن‌ها حاکم است (همان: ۹۹۷).

فلا تكشفن عما غاب عنك منها، فإنما عليك تطهير ما ظهر لك، والله يحكم على ما غاب عنك منها، فاستر العورة ما استطعت ... و تغاب عن كل ما لا یصح لك:

آنچه از زشتی‌های مردم بر تو پوشیده است، بر ملا مکن که بر توست پوشیدن آنچه از زشتی‌ها که بر تو آشکار می‌شود. تا می‌توانی زشتی مردم را بپوشان ... از آنچه که تو را نادرست در نظر آید، خود را نادان بنما (نشان بده) (همان: ۹۹۷).

۱۰. مهربانی و علاقمندی به مردم در دیدار با آنها

و امره أن لا یجبههم ولا یعضهم ولا یرغب عنهم تفضلاً بالإمارة علیهم: به او فرمان می‌دهم که با مردمان به پرخاش و دل‌آزاری دیدار نکند و آن‌گونه برخورد ننماید که دست و پای خود را گم کنند و یا از سر فرمان‌روایی درشتی نماید (همان: ۸۸۴).

إن أحسن الزی ما خلطک بالناس و جمّلک بینهم و کفّ ألسنتهم عنک: به‌راستی که نیکوترین روش آن است که تو را با مردم آمیزش دهد و در میان آنان آراسته گرداند و زبان زشت آنان را از تو بگرداند (آمدی، ۱۳۳۷: ۱/ ۲۲۳).

۱۱. ثبات رأی و قاطعیت

زلة الرأی تأتی علی الملک و تؤذن بالهک: لغزش اندیشه بر پادشاهی زیان وارد می‌کند و هلاکت را اشعار می‌دارد (همان: ۴۲۶/ ۱).

خطاب به معاویه

و اما طلبک الی الشام فانی لم اکن لاعطیک الیوم ما منعتک أمس: ای معاویه، این که خواستی شام را به تو واگذارم، همانا من چیزی را که دیروز از تو بازداشتم، امروز به تو نخواهم بخشید (نهج/البلاغه، ۱۳۸۴: ۸۶۳).

۱۲. وفای به عهد

لا تعدنّ عدة لاتتق من نفسک انجازها: وعده مده، وعده‌دانی که از پیش خودت اطمینان نداری که به آن وفا کنی (آمدی، ۱۳۳۷: ۲/ ۸۰۹).

انجاز الوعد من دلائل المجد: به وعده وفاکردن، از نشانه‌های بزرگی است (همان: ۱/ ۱۰۶).

۱۳. حسن سابقه و وراثت صالحه

ثم الصق بذوی المروءات و الاحساب و أهل البیوتات الصالحة و السوابق الحسنة: سپس به سراغ کسانی برو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، مؤمن، صالح و خوش سابقه‌اند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۰: ۱۶۵).

۱۴. امانت و درستکاری

و إن عملک لیس لک بطعمة و لکنه فی عنقک أمانة: پست و مقامی که به‌دست تو افتاده، شکاری در چنگال تو نیست، بلکه امانتی است که بر گردن تو سنگینی می‌کند (همان: ۱۰۰).

۱۵. ایمان به هدف

هرگاه آتش جنگ شعله می کشید، ما به رسول خدا (ص) پناه می بردیم و در آن لحظه کسی از ما همانند پیامبر (ص) به دشمن نزدیک نبود (همان: ۱۲۹).

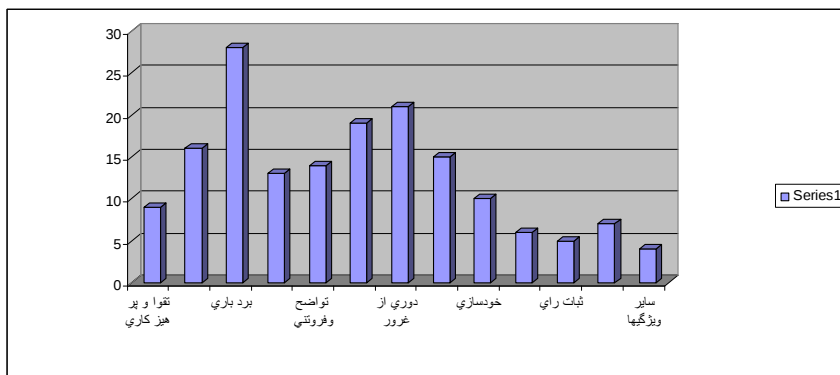
حسن ختام مبحث ویژگی ها را آیه ای از قرآن درباره ایمان به هدف و علاقه به مردم قرار می دهیم:

فلعلک باخع نفسک علی آثارهم إن لم یؤمنوا بهذا الحدیث أسفا: گویا می خواهی از فرط غصه و شدت تأثر هلاک شوی، از این که آنان به این قرآن ایمان نمی آورند (کهف: ۶).

جدول و نمودار ۳. توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه های مختلف رهبری به عنوان یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
تقوا و پرهیزکاری	۹	۵.۴
علم و آگاهی و سیاست و تخصص	۱۶	۹.۶
بردباری	۲۸	۱۶.۸
بخشش و گذشت	۱۳	۷.۸
تواضع و فروتنی	۱۴	۸.۴
اجرای عدالت و برابری	۱۹	۱۱.۴
دوری از غرور	۲۱	۱۲.۶
علاقه به زیردستان	۱۵	۹.۰۳
خودسازی	۱۰	۶.۰۲
رازداری	۶	۳.۶
ثبات رأی	۵	۳.۰۱
وفای به عهد	۷	۴.۲
سایر ویژگی ها	۴	۲.۴
جمع	۱۶۶	۱۰۰

جدول شماره ۳ نشان می دهد که از مجموع ۱۶۶ اثر مطالعه شده، تقوا و پرهیزکاری به ۹ مورد با ۵.۴ درصد، علم و آگاهی سیاست و تخصص به ۱۶ مورد با ۹/۶ درصد، بردباری به ۲۸ مورد با ۱۶/۸ درصد، بخشش و گذشت به ۱۳ مورد با ۷/۸ درصد، تواضع و فروتنی به ۱۴ مورد با ۸/۴ درصد، اجرای عدالت و برابری به ۱۹ مورد با ۱۱/۴ درصد، دوری از غرور به ۲۱ مورد با ۱۲/۶ درصد، علاقه به زیردستان به ۱۵ مورد با ۹/۰۳ درصد، خودسازی به ۱۰ مورد با ۶/۰۲ درصد، رازداری به ۶ مورد با ۳/۶ درصد، ثبات رأی به ۵ مورد با ۳/۰۱ درصد، وفای به عهد به ۷ مورد با ۴/۲ درصد و سایر ویژگی ها به ۴ مورد با ۲/۴ درصد اشاره دارد.



براساس نتایج به دست آمده، نمودار شماره (۳) نشان می‌دهد که تحمل و بردباری و اجتناب از خشم و غضب در برخورد با افراد (زیردستان، ارباب رجوع و حتی منتقدان) مهم تلقی شده است.

دیدگاه امام علی (ع) درباره هماهنگی و هدایت

هماهنگی عبارت است از ایجاد ارتباط منطقی میان افراد، وظایف افراد، و عملیات گوناگونی که برای وحدت عمل، به منظور تحقق اهداف یا هدف پیش‌بینی شده در سازمان، ضرورت دارد (افجه‌ای، ۱۳۶۴: ۱۹۷). درخصوص هماهنگی، ۵۴ مورد (جدول و نمودار شماره ۴) از سخنان گهربار امام علی (ع) بررسی شده است.

ضمن یادآوری فرمان خداوند – تبارک و تعالی – به وحدت و هماهنگی در آیه «واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا» (آل عمران: ۹۸)، نمونه‌ای چند از کلام دلنشین امام (ع) تقدیم می‌شود.

۱. وحدت و هماهنگی

فانظروا کیف کانوا حیث کانت الاملاء مجتمعة، والأهواء مؤتلفة و القلوب معتدلة و الأیدی مترادفة، و السیوف متناصرة، و البصائر نافذة، والعزائم واحدة، ألم یكونوا أرباباً فی أقطار الأرضین و ملوکاً علی رقاب العالمین: پس بنگرید که چگونه بودند زمانی که وحدت اجتماعی داشتند، خواسته‌ها یکی، قلب‌ها یکسان، دست‌ها مددکار یکدیگر، شمشیرها یاری‌کننده، نگاه‌ها نافذ و اراده‌ها واحد و همسو بود! آیا در آن حال مالک و سرپرست سراسر زمین نبودند و رهبر و پیشوای همه دنیا نشدند؟ (نهج البلاغه، ۱۳۸۴: ۸۰۲ – ۸۰۳).

ایاکم و الفرقة فإن الشاذ من الناس للشيطان كما أن الشاذ من الغنم للذئب، ألا من دعا إلى هذا الشعار فاقتلوه و لو كان تحت عمامتي هذه: از تفرقه پرهیزید، چرا که هر کس در جمعیت مؤمنان تکرری کند، طعمه شیطان است، همان طوری که گوسفند دورافتاده از گله سهم گرگ خواهد بود. به هوش باشید هر کس به تفرقه دعوت کند، او را بکشید، اگر چه آن کس در زیر عمامه من باشد (نهج/البلاغه، ۱۳۵۱: ۳۹۲).

۲. هدایت و راهنمایی

أيها الناس إن لي عليكم حقاً و لكم علىّ حق: فأما حقكم عليّ فالنصيحة لكم، و توفير فيئكم عليكم، و تعليمكم كيلا تجهلوا و تأديبكم كيما تعلموا: ای مردم، مرا بر شما حقی و شما را بر من حقی است: اما حقی که شما بر من دارید، نصیحت کردن شماست، رساندن حقوق و غنیمت به شماست به تمامی، یاد دادن به شماست تا نادان نمانید، و تربیت نمودن شماست تا بیاموزید (همان: ۱۱۴).

أوجب العلم عليكم ما أنت مسؤول عن العمل به: واجب ترین علم بر تو، علمی است که مسئول عمل کردن بدان می باشی (آمدی، ۱۳۳۷: ۱/ ۲۱۰).

۳. انگیزش

مانال المجد من عده الحمد: به مجد و بزرگواری نرسد کسی که از وی ستایش نشود (همان: ۷۴۰ / ۲).

و قد آثرتكم به على نفسي لنصيحتي لكم: (در خطاب به مردم مصر) من به داشتن او شما را بر خود برگزیدم به جهت خیرخواهی اش برای شما (نهج/البلاغه، ۱۳۵۱: ۹۵۲).

در این جمله کوتاه، بالاترین تعریف از مالک شده و بیشترین علاقه حضرت به مردم مصر نشان داده شده است. این جاست که به اهمیت نظر امام در مورد ضرورت وجود رابطه پدر و فرزندی میان مدیر و زیردستان پی می بریم.

۴. تشویق

ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضيفن بلاء امرئ إلى غيره ولا تفصرن به دون غاية بلائه، و لا يدعونك شرف امرئ إلى ان تعظم به بلائه ماكان صغيرا، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ماكان عظيما: رنج کار هر یک از آنان را برای خودش بدان، و رنج

کسی را به دیگری نسبت مده. باید در پاداش دادن به او هنگام به‌ثمررساندن کارش، کوتاهی ننمایی. نباید بزرگی کسی تو را بر آن دارد که رنج و کار کوچک او را بزرگ شماری و حقارت کسی تو را وادار نسازد که کار و رنج بزرگش را کوچک پنداری (همان: ۱۰۰۸).

من کمال الکرم تعجیل المثوبة: پاداش را به‌زودی دادن از کمال بزرگواری است (آمدی، ۱۳۳۷: ۲/ ۷۲۹).

۵. تنبیه

ما اَهْمَنِي ذَنْبٌ أَهَلَّتْ فِيهِ حَتَّى أَصَلَّى رَكَعَتَيْنِ وَأَسْأَلُ اللَّهَ الْعَافِيَةَ: گناهی که من در آن فرصت خواندن دو رکعت نماز پیدا کنم، (و از خدا آمرزش خواهم) آن گناه مرا اندوهگین نمی‌سازد (همان: ۷۴۹/۲).

این امر مسلم را باید به یاد داشت که امام معصوم از هرگونه خطا و اشتباه مبرا است. بنابراین، مراد از این فرمایش هم یک اخطار است و هم یک توصیه؛ اخطار به همه انسان‌ها، که به‌هوش باشند، زیرا هیچ ضمانتی برای داشتن فرصت و عمر جهت جبران اشتباه و خطا نیست. پس گرد گناه نگردند و توصیه‌ای است به مدیران که در مقابل اشتباه زیردستان، بلافاصله عکس‌العمل شدید نشان ندهند، و با دادن فرصت، امکان اصلاح و جبران اشتباه را برای آنان فراهم آورند.

عقوبة العقلاء التلويح: خردمندان (بدی بدکار را) با اشارت و کنایتی پاداش می‌دهند (همان: ۵۰۱/۲).

۶. روحیه

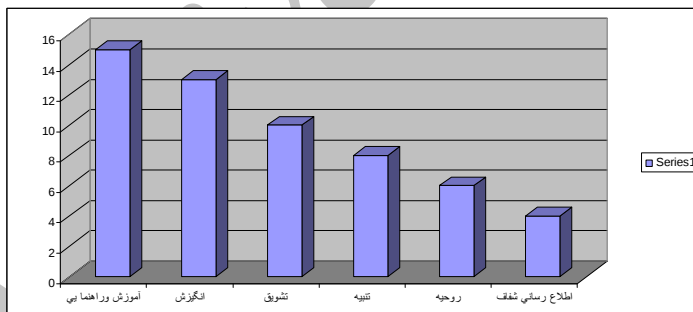
فإن المتكارة مغيبة خير من مشهده، وقعوده أغنى من تهوضه: کسی که مایل به کاری نباشد، نبودنش بهتر از بودن و نشستن او سودمندتر از برخاستن است (نهج‌البلاغه، ۱۳۵۱: ۸۳۸).

أما بعد فقد بلغني موجدتك من تسريح الأشر إلى عملك ... لوليتك ما هوا أيسر عليك مؤونة، وأعجب إليك ولاية: خبر دلگیری‌ات از فرستادن اشتر به کار تو، به من رسید ... تو را به چیزی حاکم سازم که سنگینی و رنجش کمتر و امارت آن بر تو خوش‌آیندتر باشد (همان: ۹۴۳).

جدول و نمودار ۴. توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه‌های مختلف هماهنگی و انگیزش به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
آموزش و راهنمایی	۱۵	۲۶.۷
انگیزش	۱۳	۲۳.۲
تشویق	۱۰	۱۷.۸
تنبيه	۸	۱۴.۲
روحیه	۶	۱۰.۷
اطلاع‌رسانی شفاف	۴	۷.۱
جمع	۵۴	۱۰۰

جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که از مطالعه و بررسی سخنان مولا علی (ع)، ۵۴ مورد بر جنبه‌های مختلف هماهنگی و هدایت و انگیزش تأکید شده است که آموزش و راهنمایی به ۱۵ مورد با ۲۶.۷ درصد، انگیزش به ۱۳ مورد با ۲۳.۲ درصد، تشویق به ۱۰ مورد با ۱۷.۸ درصد، تنبيه به ۸ مورد با ۱۴.۲ درصد، روحیه به ۶ مورد با ۱۰.۷ درصد و اطلاع‌رسانی شفاف به ۴ مورد با ۷.۱ درصد اشاره دارد.



براساس نمودار فوق، آموزش و راهنمایی یا به عبارت دیگر دادن آگاهی و اطلاعات مورد نیاز به افراد اولویت نخست را داراست.

دیدگاه امام علی (ع) درباره کنترل و نظارت

کنترل و نظارت، که آخرین وظیفه یا کارکرد مدیریت دانسته شده (البته در وظایف دیگر هم اعمال می‌شود) در پی این امر است که آیا در مسیر از پیش تعیین شده (با توجه به ملاک‌ها و

معیارهای معین، از قبیل هزینه مدت زمان) به سوی هدف حرکت می‌کنیم یا خیر؟ اگر پاسخ مثبت باشد، ادامه می‌دهیم و در غیر این صورت، سعی می‌کنیم انحرافات را اصلاح و مشکلات را برطرف کنیم. در این مبحث، به ۲۹ مورد (جدول و نمودار شماره ۵) از نکاتی که در کنترل و نظارت آمده می‌پردازیم.

در این رابطه، نخست به چند نمونه از سخنان امام علی (ع) می‌پردازیم و سپس دیدگاه ایشان را در زمینه انواع تقسیم‌بندی‌ها از کنترل و نظارت مطرح می‌کنیم.

۱. ضرورت کنترل و نظارت

ألفلة غرور: بی‌خبری از امور، خود را فریفتن است (آمدی، ۱۳۳۷: ۹/۱).

و مهمان کان فی کتابک من عیب فتغایت عنه الزمته: هرگاه در نویسندگان عیب و بدی باشد و تو از آن غافل باشی، تو را بدان بدی می‌گیرند (به اشتراک مسئولیت نیز اشاره دارد) (نهج البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۰۱۶).

۲. استمرار و تداوم گزارش‌گیری و نظارت

ثم اکثر تعاهد قضائه: پس از آن، از قضاوت او بسیار خبر گیر و واری کن (همان: ۱۰۱۰).

۳. بررسی و تحقیق پیرامون گزارش‌های رسیده

ولا یکتفی بأدنی فهم دون أقصاه و أوفهم فی الشبهات و أخذهم بالحجج و أقلهم تبرماً بمراجعة الخصم، و اصبرهم علی تکشف الامور و اصرمهم عند اتضاح الحکم: به اندک فهم بدون به‌کاربردن اندیشه کافی اکتفا نکنند، در شبهات درنگش بیشتر باشد، حجت‌ها و دلیل‌ها را پیش از همه فرا گیرد، از مراجعه دادخواه کمتر از همه دلتنگ شود، بر آشکار ساختن کارها از همه شکیباتر باشد، و هنگام روشن‌شدن حکم از همه برنده‌تر باشد (همان: ۱۰۰۹ - ۱۰۱۰).

۴. قاطعیت در برخورد با افراد خاطی، بدون تبعیض

و الله أن الحسن و الحسين فعلاً مثل الذي فعلت ما كانت لهما عندی هوادة، ولا ظفراً منی بإرادة حتی أخذ الحق منهما، و ازيل الباطل عن مظلمتهم: به خدا سوگند، اگر حسن و حسین کرده بودند مانند آنچه تو کردی، با ایشان صلح و آشتی نمی‌کردم، و از من به خواهشی نمی‌رسیدند تا این که حق را از آنان بستانم، و باطل رسیده از ستم آنان را دور سازم (همان: ۹۵۷).

لازم به ذکر است که از کنترل و نظارت تقسیم‌بندی‌هایی وجود دارد که به‌اختصار به آن‌ها پرداخته می‌شود.

۵. نظارت مستقیم و بی‌واسطه (ایمان به صفت دانایی و آگاهی خداوند نسبت به همه اعمال انسان‌ها)

اللهم إنک تشاهدهم فی سرائرهم و تطلع علیهم فی ضمائرهم و تعلم مبلغ بصائرهم فأسرارهم لک مکشوفة: خدایا تو بر اسرار پنهانشان «دوستان» آگاهی و به آنچه در دل دارند، آشنایی و از دیدگاه‌های آنان با خبری و رازشان نزد تو آشکار است (نهج/البلاغه، ۱۳۸۴: ۷۱۹ - ۷۲۰).

۶. نظارت مستقیم و باواسطه (نظارت مدیر و گردش وی در سازمان)

و تفقد أمورهم بحضرتک و فی حواشی بلادک: کارهای ایشان را در حضور خود و در گوشه‌گوشه شهرهایت واری کن (نهج/البلاغه، ۱۳۵۱: ۱۰۱۷).

۷. نظارت غیر مستقیم

ثم تفقد اعمالهم، و ابعث العيون من اهل الصدق و الوفاء علیهم فان تعاهدک فی السر لامورهم حدوة لهم علی استعمال الأمانة، و الفرق بالرعیة، و تحفظ من الأعوان، فان أحد منهم بسط یدہ إلى خیانة اجتمعت بها علیه عندک أخبار عیونک اکتفیت بذلك شاهداً فبسطت علیه العقوبة فی بدنه، و أخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المذلة، و وسمته بالخیانة و قلدته عار التهمة. پس بازرس‌ها و ناظرین درستکار بر آنان بگمار، زیرا خبرگیری از کارهای آنان و بازرسی تو در نهان، سبب وادارنمودن ایشان است بر امانتداری. خود را از یاران خیانتکار دوردار، و اگر یکی از آنان به خیانت و نادرستی دستش را بیالاید، و خبرهای بازرسانت هم مؤید آن باشد، به گواهی همان خبرها اکتفا کن. پس باید او را کیفر دهی. و به کردارش بگیری، و بی‌مقدار و خوارش گردانی، و داغ خیانت بر او بزنی و ننگ تهمت و بدنامی را به گردنش نهی (همان: ۱۰۱۱ - ۱۰۱۲).

۸. نظارت گذشته‌نگر یا پیشگام و یا پیش‌گیر

إن شر وزرائک من کان للأشرار قبلک وزیراً و من شرکهم فی الآثام فلا یکوننّ لک بطانة، فإنهم أعوان الاثمة و إخوان الظلمة: بدترین وزیران تو (کسی را که بر شئون مملکت گماشته‌ای و از رأی و اندیشه‌اش کمک می‌طلبی) وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و

بدکرداران و در گناهان (کارهای ناشایسته) با آنان شریک و انباز بوده. پس (چنین کس) نباید از خواص و نزدیکان تو باشد، زیرا آنان یار گناهکاران و برادر (همراه) ستمگران هستند (همان: ۹۹۹).

۹. کنترل همگام یا کنترل زمان وقوع

و أنا بین أظهر الجیش فارفعوا إلیّ مظالمکم، و ما عراکم مما یغلبکم من أمرهم، ولا تطیقون دفعه إلا بالله و بی، فأنا غیره بمعونة الله إن شاء الله: و من پشت سر سپاه هستم، پس به من خبر دهید ستم‌هایی را که از ایشان به شما رسیده و سختی‌هایی را که از روش آنان به شما رو آورده است و نتوانستید جلوگیری نمایید، مگر به یاری خدا و مراجعه به من. پس من به کمک و خواست خدا آن را اصلاح خواهم کرد (همان: ۱۰۴۵).

۱۰. کنترل، پایانی یا آینده‌نگر

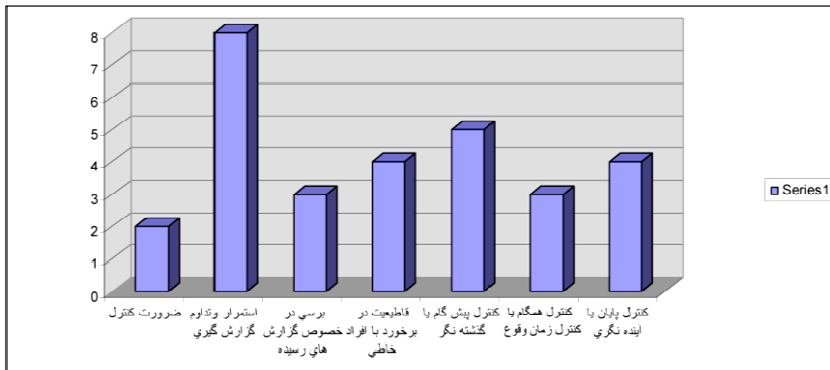
فارفع إلی حسابک و اعلم أن حساب الله أعظم من حساب الناس: پس هرچه زودتر حساب اموال را برای من بفروست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت‌تر است (نهج‌البلاغه، ۱۳۸۴: ۹۵۵).

جدول و نمودار ۵. توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه‌های گوناگون کنترل، نظارت، و ارزشیابی به‌عنوان یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
ضرورت کنترل	۲	۶.۸
استمرار و تداوم گزارش‌گیری	۸	۲۷.۵
بررسی گزارش‌های رسیده	۳	۱۰.۳
قاطعیت در برخورد با افراد خاطی	۴	۱۳.۷
کنترل پیشگام یا گذشته‌نگر	۵	۱۷.۳
کنترل همگام یا کنترل زمان وقوع	۳	۱۰.۳
کنترل پایانی یا آینده‌نگر	۴	۱۳.۷
جمع	۲۹	۱۰۰

در بحث کنترل و نظارت از مجموع ۲۹ نمونه از سخنان آن امام، ضرورت کنترل به ۲ مورد با ۶.۸ درصد، استمرار و تداوم گزارش‌گیری به ۸ مورد با ۲۷.۵ درصد، بررسی

گزارش‌های رسیده به ۳ مورد با ۱۰.۳ درصد، قاطعیت در برخورد با افراد خاطی به ۴ مورد با ۱۳.۷ درصد، کنترل پیشگام یا گذشته‌نگر به ۵ مورد با ۱۷.۳ درصد، کنترل همگام یا کنترل زمان وقوع به ۳ مورد با ۱۰.۳ درصد و کنترل پایانی یا آینده‌نگر به ۴ مورد با ۱۳.۷ درصد مورد اشاره قرار گرفته است.

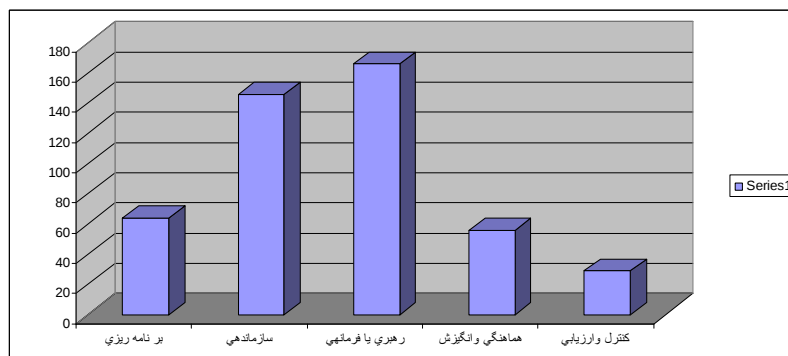


از نمودار فوق چنین برمی‌آید که استمرار و تداوم امر گزارش‌گیری و نظارت و اعمال کنترل و مراقبت پیوسته از عملکرد نیروها مهم‌ترین جایگاه را دارد.

جدول و نمودار ۶. توزیع فراوانی تأکید امام (علی) بر وظایف و کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
برنامه‌ریزی	۶۴	۱۳.۸
سازماندهی	۱۴۶	۳۱.۶
رهبری یا فرماندهی	۱۶۶	۳۶
هماهنگی و انگیزش	۵۶	۱۲.۱
کنترل و ارزیابی	۲۹	۶.۲
جمع	۴۶۱	۱۰۰

جدول فوق نشان‌می‌دهد که از مجموع ۴۶۱ مورد بررسی‌شده، برنامه‌ریزی به ۶۴ مورد با ۱۳.۸ درصد، سازمان‌دهی به ۱۴۶ مورد با ۳۱.۶ درصد، رهبری یا فرماندهی به ۱۶۶ مورد با ۳۶ درصد، هماهنگی و انگیزش به ۵۶ مورد با ۱۲.۱ درصد و کنترل و ارزیابی به ۲۹ مورد با ۶.۲ درصد مورد توجه قرار گرفته است.



با توجه به بررسی‌های انجام گرفته متوجه می‌شویم که مولا علی (ع) در بین وظایف و کارکردهای مدیریت، بالاترین اهمیت را برای امر رهبری یا فرماندهی قائل بوده‌اند.

نتیجه‌گیری

اگر چه در آثار ارزشمند امیرالمؤمنین (ع) از وظایف و کارکردهای مدیریت، آن گونه که صاحب نظران قرن بیستم معرفی می‌کنند، نام برده نشده، اما بسیاری از آن‌ها، و شاید هیچ کدامشان، از دید ایشان مخفی نمانده است. در این مقاله، سعی شد تا با بررسی حکمت‌ها، خطبه‌ها، کلمات قصار و به‌ویژه نامه‌های آن حضرت (که هم حکم انتصاب است و هم شرح وظیفه) به مواردی که به هر یک از وظایف یا کارکردهای پنج‌گانه مدیریت ارتباط پیدا می‌کند، توجه و بر آن‌ها تأکید شود.

با نگاهی بر جدول‌ها و نمودارهای به تصویر کشیده شده، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که میزان تأکید امام علی (ع) در مبحث برنامه‌ریزی با رعایت اولویت، پیش‌بینی، و آینده‌نگری است، همان گونه که امام علی (ع) در این خصوص می‌فرماید: هر کس پیش آمده‌ها را پیش‌بینی کند، بینا شود. بنابراین، پیش‌بینی نگرشی ژرف به اطراف و نگاهی بلند به آینده است.

با نگاهی به بحث سازمان‌دهی، به‌منزله یکی دیگر از وظایف و کارکردهای مدیریت، می‌شود نتیجه گرفت که تخصص، اطاعت، و فرمان‌برداری و رعایت سلسله‌مراتب و همچنین توجه به وظیفه و مداخله نکردن بیش از مؤلفه‌های دیگر در این بخش به چشم می‌خورد، همان‌طور که حضرت علی (ع) در خصوص این موارد می‌فرماید: مردان کار دیده را به کارگماشتن نشانه دولتمندی است، یا کسی که فرمانش برده نشود،

تدبیرش سودمند نیفتد، و یا هرکه به کاری که لازم نیست، بپردازد، سود آن کار از دستش برود. درخصوص دیدگاه امام علی (ع) دربارهٔ وظیفهٔ رهبری و مؤلفه‌های آن در بخش سوم چنین نتیجه‌گیری می‌شود که بردباری، دوری از غرور، و اجرای عدالت و برابری بیش از مؤلفه‌های دیگر رهبری مورد توجه است، همان‌گونه که در این موارد حضرت می‌فرماید: تحمل و بردباری در سختی‌ها پوشندهٔ بدی‌هاست، یا خودبینی تباهی است، و: زیردستان را از عدل خودت مأیوس مساز. از هماهنگی، انگیزش، و هدایت به‌عنوان چهارمین وظیفه یا کارکرد نام برده شده است. با بررسی مؤلفه‌های این کارکرد، این نتیجه را می‌توان گرفت که آموزش، انگیزش، و تشویق در اولویت‌های اول تا سوم قرار دارند. دربارهٔ این موارد آن حضرت می‌فرماید: بهترین چیزی که می‌آزمایی آن است که تو را پند دهد، یا به مجد و بزرگواری نرسد، کسی که از وی ستایش نشود، و پاداش را به‌زودی‌دادن، از کمال بزرگواری است. درنهایت، کارکرد آخر، کنترل و نظارت مدیران بر امور سازمان است. از نتایج درج‌شده در جدول پایانی چنین نتیجه‌گیری می‌شود که استمرار و تداوم گزارش‌گیری در الویت است. دراین‌باره، حضرت می‌فرماید: هیچ عملی مانند تحقیق در امور نیست.

منابع

قرآن کریم.

- آمدی، عبدالواحد (۱۳۳۷ش). *غررالحکم و دررالکلم*، ترجمهٔ محمدعلی انصاری، تهران: بی‌نا.
- افجه‌ای، سیدعلی اکبر (۱۳۶۴ش). *مدیریت اسلامی*، تهران: جهاد دانشگاهی.
- پاینده، ابوالقاسم (۱۳۷۷ش). *نهج الفصاحه*. تهران: جاویدان.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۰ش). *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، قم: هدف.
- عظیم‌زادهٔ اردبیلی، فائزه (۱۳۷۹ش). «تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)»، *فصلنامهٔ ندای صادقی*، ش ۲۰.
- نهج البلاغه* (۱۳۵۱ش). ترجمهٔ علی نقی فیض‌الاسلام، تهران: فیض‌الاسلام.
- نهج البلاغه* (۱۳۸۴ش). ترجمهٔ محمد دشتی، قم: قدس.