

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 حیطه 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 در مورد 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: 90/3/3، تاریخ پذیرش: 90/4/26

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 لیس لک بطعمه و لکنه فی عنقک امانه 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، 1351: 839).

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، 1379). 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 65 مورد آن به برنامه‌ریزی مربوط می‌شود (جدول و نمودار شماره 1). 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: 56). بعثت پیامبر عظیم‌الشان ما هدفدار است: «انی بعثت لأتمم مکارم الأخلاق» و یا «بعثت بمداواة الناس» (پاینده، 1377: 942).

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 یخسف 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 امیرالمؤمنین (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، 1351: 111).

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 علی امیرالمؤمنین مالک بن الحارث الاشر فی عهده الیه، حین 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: 991/1).

1. 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:

التدبیر قبل الفعل یؤمن العتار: پیش از هر کار به پایان آن اندیشیدن، فرد را از لغزش ایمن می‌سازد (آمدی، 1337: 55 / 1).

اعقل الناس أنظهم فی العواقب: خردمندترین افراد کسی است که بیشتر به پایان کارها می‌نگرد (همان: 213/1).

2. 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:

فی کل وقت عمل فاز من أصلح عمل یومه واستدرک 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: 511 / 2).

أفضل الرأی ما لم یفت الفرص و لم یورث الغصص: برترین رأی و اندیشه آن است که باعث از دست رفتن فرصت‌ها و در پی داشتن اندوه‌ها نشود (همان: 198 / 1).

3. تداوم و استمرار

و لا تنقض سنة صالحة عمل بها صدور هذه الامة و اجتمعت بها الالفه و صلحت علیها الرعیة، ولا تحدثن سنة تضر بشيء من ماضی تلك السنن فیکون الاجر لمن سنّها و الوزر علیک 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. مبادا 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، 1351: 1001).

4. 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: 1183).

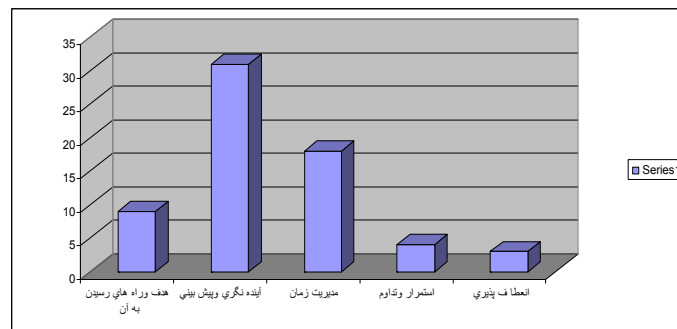
فإن استقالک فاقله، ثم أخلطهما، ثم اصنع مثل الذى صنعت أولاً حتى تأخذ حق الله فى ماله: و اگر فسخ و به هم‌زدن آن تقسیم را خواست، تو فسخ کن و باز دو قسمت را در هم آمیز، پس از آن دوباره آنچه به جا آورده بودی، به جا آور تا حق خدا را در مال او بستانی (همان: 880).

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 ملایمت 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 1. توزیع فراوانی میزان تأکید امام علی (ع) بر مؤلفه‌های مختلف برنامه‌ریزی به‌عنوان یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
هدف و راه‌های رسیدن به آن	9	13.8
آینده‌نگری و پیش‌بینی	31	47.6
مدیریت زمان	18	27.6
استمرار و تداوم	4	6.15
انعطاف‌پذیری	3	4.68
جمع	65	100

جدول شماره 1 نشان می‌دهد که از مطالعه 65 مورد جمع‌آوری شده، هدف و راه‌های رسیدن به آن 9 مورد با 13/8 درصد، آینده‌نگری و پیش‌بینی 31 مورد با 47/6 درصد، مدیریت زمان 18 مورد با 27/6 درصد، استمرار و تداوم 4 مورد با 6/15 درصد و انعطاف‌پذیری 3 مورد با 4/68 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 146 مورد از سخنان امام علی (ع) جمع‌آوری شده (جدول و نمودار شماره 2) که در زیر به شرح مهم‌ترین نکات آن پرداخته می‌شود.

1. تقسیم کار و تفویض اختیار

واجعل لرأس كل أمر من أمورک رأساً منهم لا يقهره كبرها، ولا يتشتت عليه كثيرها: برای هر کاری از کارهایت رئیس و کارگردانی از نویسندگان قرار ده که بزرگی کارها او را مغلوب

و ناتوان نکند و بسیاری آن‌ها او را پریشان نسازد (نهج‌البلاغه، 1351: 1016).
واجعل لكل إنسان من خدمك عملاً تأخذه به فإنه أحرى أن لا يتواكلوا في خدمتك: 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 وانگذارند (همان: 939).

2. اطاعت و فرمان‌برداری و مراعات سلسله‌مراتب 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 فاقيموا، 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 بر نمی‌گردد و رو
بر نمی‌گرداند و جلو نمی‌رود، مگر به دستور و فرمان من (همان: 952).

فانك فوقهم، و والی الأمر علیك فوقك، والله فوق من والاك و قد استكفأك أمرهم
وابتلاك 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: 993).

3. تخصص

والأولى أن يقال لك إنك رقيت سلماً أطلعك مطلع سوء عليك لا لك، لانك نشدت غير
ضالتك و رعيت غير سائمتك، و طلبت أمراً لست من أهله ولا في 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 چرانیدی
چراکننده‌ای را که مال تو نمی‌باشد، و خواستی امری را که شایسته آن نیستی و از معدن آن
دوری (همان: 1055) (در پاسخ به نامه معاویه).

من علامة الإقبال اصطناع الرجال: مردان کار دیده به کار گماشتن نشانه دولتمندی است
(آمدی، 1337: 1/ 727).

4. توجه به وظیفه و مداخله نکردن در کار دیگران

کن مشغولاً بما انت عنه مسئولاً؛ بدانچه که بدان مسئولی، مشغول باش (همان: 2/ 565).
 ألا و إني أقاتل رجلين، رجلاً ادعى ما ليس له و آخر منع الذي عليه: آگاه باشید من با دو
 کس می جنگم: یکی آن که ادعا کند آنچه را که برای او نیست و یکی آن که روگرداند از چیزی
 که به عهده گرفته است (نهج البلاغه، 1351: 558).

5. حیطة نظارت

تعداد افرادی که هر شخص به طور مفید و مؤثر می تواند سرپرستی کند:
 قلیل یخف علیک عمله خیر من کثیر یستقل عمله: کمی که کارکرد آن بر تو سبک باشد، بهتر
 از بسیاری است که حساب و کارش بر تو سنگین باشد (آمدی، 1337: 2/ 536).

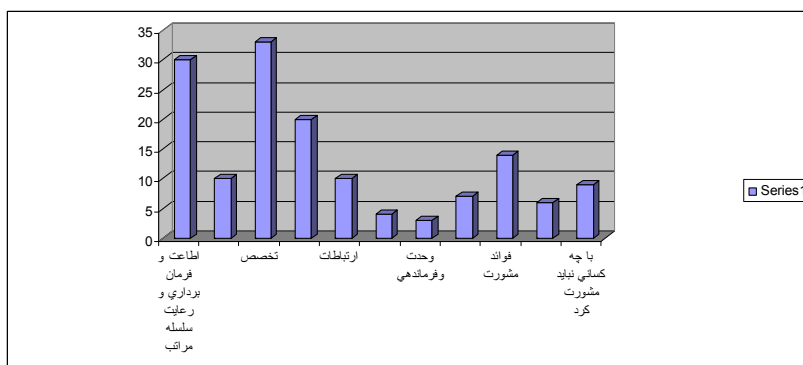
6. وحدت فرماندهی

الشركة فی المک تؤدی الی الإضطراب: انبازی و مشارکت در پادشاهی و جهانداری به
 آشفتگی می کشاند (همان: 1/ 83).

جدول و نمودار 2. توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه های گوناگون
 سازمان دهی، به منزله یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت

درصد	فراوانی	مؤلفه
20.54	30	اطاعت و فرمان برداری و رعایت سلسله مراتب
6.8	10	تقسیم وظایف و تفویض اختیار
22.60	33	تخصص
13.6	20	توجه به وظیفه و مداخله نکردن
6.8	10	ارتباطات
2.73	4	حیطه نظارت
2.05	3	وحدت و فرماندهی
4.7	7	مشورت و شورا
9.58	14	فواید مشورت
4.10	6	با چه کسانی باید مشورت کرد
6.16	9	با چه کسانی نباید مشورت کرد
100	146	جمع

جدول شماره 2 نشان می‌دهد که از مجموعه 146 مورد از سخنان آن حضرت درباره سازمان‌دهی و مؤلفه‌های آن، اطاعت و فرمان‌برداری و رعایت سلسله‌مراتب 30 مورد با 20.54 درصد، تقسیم وظایف و تفویض اختیار 10 مورد با 6.8 درصد، تخصص 33 مورد با 22.60 درصد، توجه به وظیفه و مداخله‌نکردن 20 مورد با 13.6 درصد، ارتباطات 10 مورد با 6.8 درصد، حیطة نظارت 4 مورد با 2.73 درصد، وحدت و فرماندهی 3 مورد با 2.05 درصد، مشورت و شورا 7 مورد با 4.7 درصد، فواید مشورت 14 مورد با 9.58 درصد، «با چه کسانی باید مشورت کرد» 6 مورد با 4.10 درصد، و «با چه کسانی نباید مشورت کرد» 9 مورد با 6.16 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 2 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 166 نمونه (جدول و نمودار شماره 3) 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 لا بد للناس من أمير يرأو فاجر: ناچار برای مردم امیری لازم است، خواه نیکوکار یا بدکار باشد (نهج البلاغه، 1351: 125).

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 الرحي، تدور علیّ و أنا بمكاني: من قطب و میخ آسیا هستم که آسیا به اطراف من دور می‌زند و من در جای خود هستم (همان: 368 - 369).

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: 442).

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

1. تقوا و پرهیزگاری

لا یهلك علی التقوی سنخ أصل ولا یظماً علیها زرع قوم: آنچه براساس تقوا پایه‌گذاری شود، تباہ و نابود نگردد، و کشت‌زاری که با تقوا آبیاری شود، تشنگی ندارد (همان: 69).

فاعتصموا بتقوی الله فإن لها حیلأ وثیقأ عروته، و معقلأ منیعأ ذروتہ: 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: 763).

2. علم و آگاهی و سیاست

من جهل وجوه الآراء أعیته الحیل: هر که به آراء و اندیشه‌های گوناگون نادان باشد، حیلها در کارش کنند و گنجش سازند (آمدی، 1337: 2/ 621).

من حسنت سیاسته دامت ریاسته: هر که سیاستش خوب است، ریاستش پایدار است (همان: 655/2).

3. بردباری و فرونشاندن خشم

واکظم الغیظ و تجاوز عند المقدرة، و احلم عند الغضب، و اصفح مع الدولة تكن لك العقابة: خشم را فرونشان 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، 1351: 1067).
و عود نفسک التصبر علی المکروه... و خض الغمرات للحق حیث کان: خود را به شکیبایی بر نامطلوب عادت ده... و برای حق، هر جا و با هر سختی که باشد، اقدام کن (همان: 910).

4. عفو و بخشش و دوری از انتقام

ولا تندمن علی عفو ولا تبجن بعقوبة: و هرگز از بخشش و گذشت، پشیمان و به کيفر شاد مباش (همان: 993).
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، 1337: 566/2).

5. عدالت و برابری و عدم تبعیض

و آس بینهم فی اللحظة و النظرة و الإشارة و التحية حتى لا يطعم 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 زبردستان از دادگری تو نومید نشوند (نهج البلاغه، 1351: 976).
ألا و إن 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، حقشان از این غنیمت یکسان است. برای گرفتن آن نزد من می‌آیند؛ حق خود را می‌گیرند و باز می‌گردند. (همان: 961).

6. 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 المن علی رعیتک بإحسانک، أو التزید فیما کان من فعلک: بپرهیز 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. بپرهیز از این‌که 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: 1030 - 1031).

عجبت لمن یقال له الشر الذی یعلم انه فیه کیف یسخط: عجب دارم از کسی که چون زشتی‌ای که در اوست، به او گفته شود، با این‌که خودش می‌داند، چگونه بر گوینده خشم می‌گیرد؟ (آمدی، 1337: 2/497).

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

7. خودسازی

من نصب نفسه للناس إماماً 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 ادب‌کردن 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، 1351: 1117).

إني لا احتكم على طاعة إلا و أسبقكم إليها ولا أنهاكم عن معصية إلا و أتناهي قبلكم عنها: البته من شما را به طاعتی وادار نمی‌کنم جز این‌که خودم در آن طاعت از شما پیشی می‌جویم و از گناهی باز نمی‌دارم جز آن‌که خودم پیش از شما از آن باز می‌ایستم (آمدی، 1337: 1/283).

8. تواضع و فروتنی

واخفض للرعية جناحك، وابسط لهم وجهك و ألن لهم جانبك: بال فروتنی بر رعیت بگستر، و آنان را با گشاده‌رویی و نرم‌خویی بپذیر (نهج‌البلاغه، 1351: 976).

ولا حسب كالتواضع: هیچ بزرگواری و سرافرازی مانند فروتنی نیست (همان: 1139).

9. رازداری

فإن في الناس عيوباً الوالی أحق من سترها: مردم را عیوب و زشتی‌هایی است که سزاوارتر

کس برای پوشاندن آن‌ها حاکم است (همان: 997).
فلا تکشفنّ عما غاب عنک منها، فإنما علیک تطهیر ما ظهر لک، والله یحکم علی ما
غاب عنک منها، فاستر العورة ما استطعت ... و تغاب عن کل ما لا یصح لک:
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: 997).

10. 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 کند و یا از سر فرمان‌روایی درشتی نماید (همان: 884).
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، 1337: 1/ 223).

11. ثبات رأی و قاطعیت

زلة الرأی تأتي علی الملک و تؤذن بالهلك: لغزش اندیشه بر پادشاهی زیان وارد می‌کند و
هلاکت را اشعار می‌دارد (همان: 426 / 1).

خطاب به معاویه

و اما طلبک إلی الشام فإنی لم اکن لاعطیک الیوم ما منعتک أمس: ای معاویه، این‌که خواستی
شام را به تو واگذارم، همانا من چیزی را که دیروز از تو بازداشتم، امروز به تو نخواهم
بخشید (نهج‌البلاغه، 1384: 863).

12. وفای به عهد

لاتعدنّ عده لا تتق من نفسک انجازها: وعده مده، وعده دادنی که از پیش خودت اطمینان
نداری که به آن وفا کنی (آمدی، 1337: 2/ 809).
انجاز الوعد من دلائل المجد: به وعده وفا کردن، از نشانه‌های بزرگی است (همان: 1/ 106).

13. حسن سابقه و وراثت صالحه

ثم الصق بذوی المروءات و الاحساب و أهل البيوتات الصالحه و السوابق الحسنه: سپس به سراغ کسانی برو که از خانواده‌های اصیل، نجیب، باشخصیت، مؤمن، صالح و خوش سابقه‌اند (مکارم شیرازی، 1370: 165).

14. امانت و درستکاری

و إن عملک لیس لک بطعمه و لکنه فی عتقک أمانة: پست و مقامی که به‌دست تو افتاده، شکاری در چنگال تو نیست، بلکه امانتی است که بر گردن تو سنگینی می‌کند (همان: 100).

15. ایمان به هدف

هرگاه آتش جنگ شعله می‌کشید، ما به رسول خدا (ص) پناه می‌بردیم و در آن لحظه کسی از ما همانند پیامبر (ص) به دشمن نزدیک نبود (همان: 129).

حسن ختام مبحث ویژگی‌ها را آیه‌ای از قرآن درباره ایمان به هدف و علاقه به مردم قرار می‌دهیم:

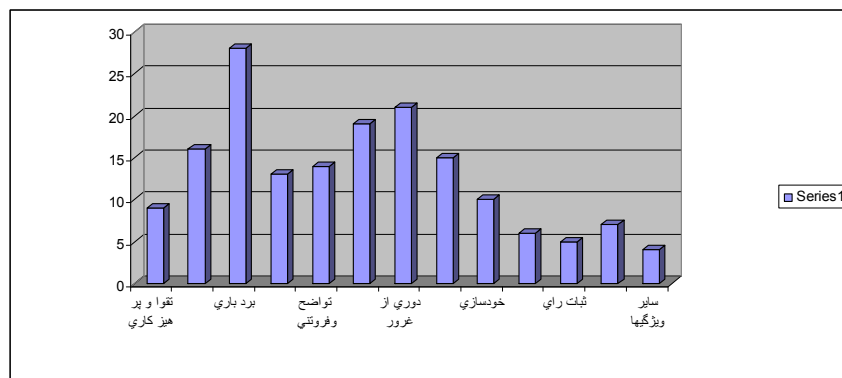
فلعلک باخع نفسک علی آثارهم إن لم یومنوا بهدا الحدیث أسفا: گویا می‌خواهی از فرط غصه و شدت تأثر هلاک شوی، از این‌که آنان به این قرآن ایمان نمی‌آورند (کهف: 6).

جدول و نمودار 3 توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه‌های مختلف رهبری به‌عنوان یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت

درصد	فراوانی	مؤلفه
5.4	9	تقوا و پرهیزکاری
9.6	16	علم و آگاهی و سیاست و تخصص
16.8	28	بردباری
7.8	13	بخشش و گذشت
8.4	14	تواضع و فروتنی
11.4	19	اجرای عدالت و برابری
12.6	21	دوری از غرور
9.03	15	علاقه به زیردستان
6.02	10	خودسازی
3.6	6	رازداری
3.01	5	ثبات رأی
4.2	7	وفای به عهد
2.4	4	سایر ویژگی‌ها

100	166	جمع
-----	-----	-----

جدول شماره 3 نشان می‌دهد که از مجموع 166 اثر مطالعه‌شده، تقوا و پرهیزکاری به 9 مورد با 5.4 درصد، علم و آگاهی سیاست و تخصص به 16 مورد با 9/6 درصد، بردباری به 28 مورد با 16/8 درصد، بخشش و گذشت به 13 مورد با 7/8 درصد، تواضع و فروتنی به 14 مورد با 8/4 درصد، اجرای عدالت و برابری به 19 مورد با 11/4 درصد، دوری از غرور به 21 مورد با 12/6 درصد، علاقه به زیردستان به 15 مورد با 9/03 درصد، خودسازی به 10 مورد با 6/02 درصد، رازداری به 6 مورد با 3/6 درصد، ثبات رأی به 5 مورد با 3/01 درصد، وفای به عهد به 7 مورد با 4/2 درصد و سایر ویژگی‌ها به 4 مورد با 2/4 درصد اشاره دارد.



براساس نتایج به‌دست آمده، نمودار شماره (3) نشان می‌دهد که تحمل و بردباری و اجتناب از خشم و غضب در برخورد با افراد (زیردستان، ارباب‌رجوع 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، به‌منظور تحقق اهداف یا هدف پیش‌بینی‌شده در سازمان، ضرورت دارد (افجه‌ای، 1364: 197). درخصوص هماهنگی، 54 مورد (جدول و نمودار شماره 4) 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: 98)، نمونه‌ای چند از کلام دلنشین امام (ع) تقدیم می‌شود.

1. وحدت و هماهنگی

فانظروا كيف كانوا حيث كانت الاملاء مجتمعة، والأهواء مؤتلفة و القلوب معتدلة و الأيدي متردفة، و السيوف متناصرة، و البصائر نافذة، والعزائم واحدة، ألم يكونوا أرباباً في أقطار الأرضين و ملوكاً على رقاب العالمين: 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؟ (نهج‌البلاغه، 1384: 802 - 803).
ایکم و الفرقة فإن الشاذ من الناس للشيطان كما أن الشاذ من الغنم للذئب، ألا من دعا الي هذا الشعار فاقتلوه و لو كان تحت عمامتي هذه: از تفرقه پرهیزید، چرا که هر کس در جمعیت مؤمنان تکروی کند، طعمه شیطان است، همان‌طوری که گوسفند دورافتاده از گله سهم‌گرم خواهد بود. به‌هوش باشید هر کس به تفرقه دعوت کند، او را بکشید، اگر چه آن کس در زیر عمامه من باشد (نهج‌البلاغه، 1351: 392).

2. هدایت و راهنمایی

أيها الناس إن لي عليكم حقاً و لكم عليّ حق: فأما حقكم عليّ فالنصيحة لكم، و توفير فيثكم 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، یاددادن به شماست تا نادان نمانید، و تربیت نمودن شماست تا پیاموزید (همان: 114).

أوجب العلم عليك ما أنت مسؤول عن العمل به: واجب‌ترین علم بر تو، علمی است که مسئول عمل کردن بدان می‌باشی (آمدی، 1337: 210 / 1).

3. انگیزش

مانال المجد من عده الحمد: به مجد و بزرگواری نرسد کسی که از وی ستایش نشود (همان: 740 / 2).

و قد آثر تکم به علی نفسی لنصیحتہ لکم: (در خطاب به مردم مصر) من به داشتن او شما را بر خود برگزیدم به جهت خیرخواهی اش برای شما (نهج البلاغه، 1351: 952).

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 می‌بریم.

4. تشویق

ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلی، ولا تضيفنّ بلاء امرئ إلى غیره ولا تفصرنّ به دون غاية بلائه، و لا يدعونک شرف امرئ إلى ان تعظّم به بلائه ماکان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ماکان عظيماً: 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 به‌ثمر رساندن 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: 1008).

من کمال الکرّم تعجیل المثوبة: پاداش را به‌زودی دادن از کمال بزرگواری است (آمدی، 1337: 2/729).

5. تنبیه

ما اهمنی ذنب أمهلت فيه حتی أصلی رکعتین و أسأل الله العافیة: گناهی که من در آن فرصت خواندن دو رکعت نماز پیدا کنم، (و از خدا آمرزش خواهم) آن گناه مرا اندوهگین نمی‌سازد (همان: 749/2).

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 کنایه پاداش می‌دهند (همان: 501/2).

6. روحیه

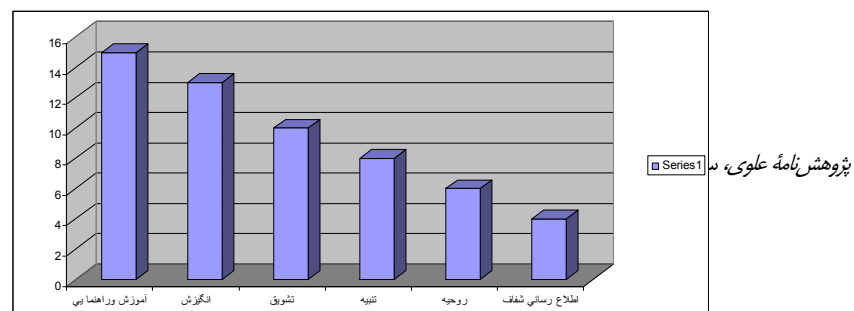
فإن المتكارة مغيبه خير من مشهده، و قعوده أغنى من تهوضه: کسی که مایل به کاری نباشد، نبودنش بهتر از بودن و نشستن او سودمندتر از برخاستن است (نهج البلاغه، 1351: 838).

أما بعد فقد بلغني موجدتك من تسريح الأشر إلى عملك ... لوليتك ما هوا أيسر عليك مؤونة، و أعجب 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: 943).

جدول و نمودار 4. توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه‌های مختلف هماهنگی و انگیزش به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
آموزش و راهنمایی	15	26.7
انگیزش	13	23.2
تشویق	10	17.8
تنبيه	8	14.2
روحیه	6	10.7
اطلاع‌رسانی شفاف	4	7.1
جمع	54	100

جدول شماره (4) نشان می‌دهد که از مطالعه و بررسی سخنان مولا علی (ع)، 54 مورد بر جنبه‌های مختلف هماهنگی و هدایت و انگیزش تأکید شده است که آموزش و راهنمایی به 15 مورد با 26.7 درصد، انگیزش به 13 مورد با 23.2 درصد، تشویق به 10 مورد با 17.8 درصد، تنبيه به 8 مورد با 14.2 درصد، روحیه به 6 مورد با 10.7 درصد و اطلاع‌رسانی شفاف به 4 مورد با 7.1 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 29 مورد (جدول و نمودار شماره 5) 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.

1. ضرورت کنترل و نظارت

ألفلة غرور: بی‌خبری از امور، خود را فریفتن است (آمدی، 1337: 9/1).
و مهما کان فی کتابک من عیب فتغابیت 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، 1351: 1016).

2. استمرار و تداوم گزارش‌گیری و نظارت

ثم اکثر تعاهد قضائه: پس از آن، از قضاوت او بسیار خبر گیر و واری کن (همان: 1010).

3. بررسی و تحقیق پیرامون گزارش‌های رسیده

ولا یکتفی بأدنی فهم دون أقصاه و أوقفهم فی الشبهات و اخذهم بالحجج و أقلهم تبرماً بمراجعة الخصم، و اصبرهم علی تکشّف الامور و اصرمهم عند اتضاح الحکم: به اندک فهم بدون به‌کاربردن اندیشه کافی اکتفا نکند، 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 روشن شدن حکم از همه برنده‌تر باشد (همان: 1009 - 1010).

4. قاطعیت در برخورد با افراد خاطی، بدون تبعیض

و الله أن الحسن و الحسين فعلاً مثل الذی فعلت ما کانت لهما عندی هوادة، ولا ظفراً منی بإرادة حتی أخذ الحق منهما، و ازیل الباطل عن مظلّمتها: 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 این‌که حق را از آنان بستانم، و باطل رسیده از ستم آنان را دور سازم (همان: 957).

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

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

ألهم 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 (نهج‌البلاغه، 1384: 719 - 720).

6. 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 گوشه گوشه شهرهایت واری و ارسای کن (نهج‌البلاغه، 1351: 1017).

7. نظارت غیر مستقیم

ثم تفقد اعمالهم، و ابعث العیون من اهل الصدق و الوفاء علیهم فان تعاهدک فی السر لامورهم

حدوة لهم على استعمال الأمانة، و الرفق بالرعية، و تحفظ من الأعوان، فإن أحد منهم بسط يده إلى خيانة اجتمعت بها عليه عندك أخبار عيونك اكتفيت بذلك شاهداً فبسطت عليه العقوبة في بدنه، و أخذته بما أصاب من عمله، ثم نصبته بمقام المدلة، و ستمته بالخيانة و قلّده عار النهمة. 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 بی مقدار و خوارش گردانی، و داغ خیانت بر او بزنی و ننگ تهمت و بدنامی را به گردنش نهی (همان: 1011 - 1012).

8. نظارت گذشته‌نگر یا پیشگام و یا پیش‌گیر

إن شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً و من شركهم في الآثام فلا يكونن لك بطانة، فإنهم أعوان الاثمة و إخوان الظلمة: بدترین وزیران تو (کسی را که بر شئون مملکت گماشته‌ای و از رأی و اندیشه‌اش کمک می‌طلبی) وزیر 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: 999).

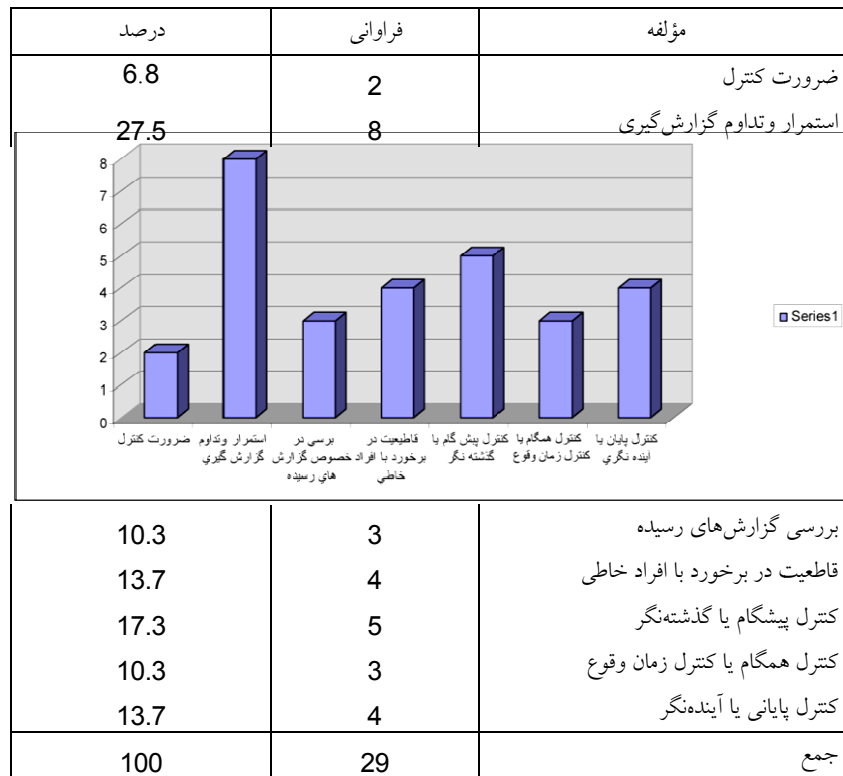
9. کنترل همگام یا کنترل زمان وقوع

و أنا بین أظهر الجیش فارفعوا إلیّ مظالمکم، و ما عراقکم مما یغلبکم من أمرهم، ولا تطبقون دفعه إلا بالله و بی، فأنا اغیره بمعونة الله إن شاء الله: و من پشت سر سپاه هستم، پس به من خیر 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: 1045).

10. کنترل، پایانی یا آینده‌نگر

فارفع إلی حسابک و اعلم أن حساب الله أعظم من حساب الناس: پس هرچه زودتر حساب اموال را برای من بفرست و بدان که حسابرسی خداوند از حسابرسی مردم سخت‌تر است (نهج‌البلاغه، 1384: 955).

جدول و نمودار 5. توزیع فراوانی تأکید امام علی (ع) بر جنبه‌های گوناگون کنترل، نظارت، و ارزشیابی به‌عنوان یکی از وظایف و کارکردهای مدیریت



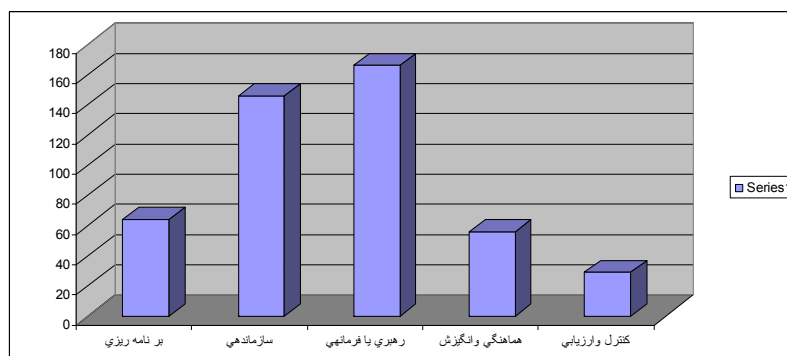
در بحث کنترل و نظارت از مجموع 29 نمونه از سخنان آن امام، ضرورت کنترل به 2 مورد با 6.8 درصد، استمرار و تداوم گزارش‌گیری به 8 مورد با 27.5 درصد، بررسی گزارش‌های رسیده به 3 مورد با 10.3 درصد، قاطعیت در برخورد با افراد خاطی به 4 مورد با 13.7 درصد، کنترل پیشگام یا گذشته‌نگر به 5 مورد با 17.3 درصد، کنترل همگام یا کنترل زمان وقوع به 3 مورد با 10.3 درصد و کنترل پایانی یا آینده‌نگر به 4 مورد با 13.7 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 6. توزیع فراوانی تأکید امام (علی) بر وظایف و کارکردهای مدیریت

مؤلفه	فراوانی	درصد
برنامه‌ریزی	64	13.8
سازماندهی	146	31.6
رهبری یا فرماندهی	166	36
هماهنگی و انگیزش	56	12.1
کنترل و ارزیابی	29	6.2
جمع	461	100

جدول فوق نشان می‌دهد که از مجموع 461 مورد بررسی شده، برنامه‌ریزی به 64 مورد با 13.8 درصد، سازماندهی به 146 مورد با 31.6 درصد، رهبری یا فرماندهی به 166 مورد با 36 درصد، هماهنگی و انگیزش به 56 مورد با 12.1 درصد و کنترل و ارزیابی به 29 مورد با 6.2 درصد مورد توجه قرار گرفته است.



با توجه به بررسی‌های انجام‌گرفته 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، آن‌گونه که صاحب‌نظران قرن بیستم معرفی می‌کنند، نام برده نشده، اما بسیاری از آن‌ها، و شاید هیچ‌کدامشان، 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، همان‌گونه که امام علی (ع) در این خصوص می‌فرماید: هرکس پیش‌آمدها 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 مداخله‌نکردن بیش از مؤلفه‌های دیگر در این بخش به چشم می‌خورد، همان‌طور که حضرت علی (ع) در خصوص این موارد می‌فرماید: مردان کار دیده را به‌کارگماشتن نشانه دولت‌مندی است، یا کسی که فرمانش برده نشود، تدبیرش سودمند نیفتد، و یا هرکه به کاری که لازم نیست، پردازد، سود آن کار از دستش برود. در خصوص دیدگاه امام علی (ع) درباره وظیفه 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 پوشنده 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. درباره 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. در این‌باره، حضرت می‌فرماید: هیچ عملی مانند تحقیق در امور نیست.

منابع

قرآن کریم.

- آمدی، عبدالواحد (1337ش). *غررالحکم و دررالکلم*، ترجمه محمدعلی انصاری، تهران: بی‌نا.
- افجه‌ای، سیدعلی اکبر (1364ش). *مدیریت اسلامی*، تهران: جهاد دانشگاهی.
- پاینده، ابوالقاسم (1377ش). *نهج الفصاحه*. تهران: جاویدان.
- مکارم شیرازی، ناصر (1370ش). *مدیریت و فرماندهی در اسلام*، قم: هدف.
- عظیم‌زاده اردبیلی، فائزه (1379ش). «تئوری مدیریت از دیدگاه امام علی (ع)»، فصلنامه *نمای صادق*، ش 20.
- نهج البلاغه* (1351ش). ترجمه علی نقی فیض الاسلام، تهران: فیض الاسلام.
- نهج البلاغه* (1384ش). ترجمه محمد دشتی، قم: قدس.