

راهبردهای مدیریتی
حضرت امام علی (علیه السلام)
در نهج البلاغه

مؤلف: زهرا پور کاظم

انتشارات: سرزمین خوز

سرشناسه :	پورکاظم، زهرا، ۱۳۵۱ - ، گردآورنده
عنوان قراردادی :	نهج البلاغه، فارسی، برگزیده
عنوان و نام پدیدآور :	راهبردهای مدیریتی حضرت امام علی (ع) در نهج البلاغه/ زهرا پورکاظم.
مشخصات نشر :	سوسنگرد: سرزمین خوز، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری :	۱۵۶ ص.
شابک :	۲۰۰۰۰ ریال: 978-964-7495-33-2
وضعیت فهرست نویسی :	فبا
یادداشت :	کتابنامه: ص. ۱۵۵ - ۱۶۰؛ همچنین به صورت زیرنویس.
موضوع :	علی بن ابی طالب (ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت - ۴۰ ق. -- نظریه
	درباره مدیریت
موضوع :	علی بن ابی طالب (ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت - ۴۰ ق. -- نظریه
	درباره مدیران
موضوع :	علی بن ابی طالب (ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت - ۴۰ ق. نهج البلاغه - مدیریت
	موضوع : مدیریت (اسلام)
شناسه افزوده :	علی بن ابی طالب (ع)، امام اول، ۲۳ قبل از هجرت - ۴۰ ق. نهج البلاغه
رده بندی کنگره :	۱۳۸۹ ۸۶ پ ۴ م / ۲۸/۰۹ BP
رده بندی دیویی :	۲۹۷/۹۵۱۵
شماره کتابشناسی ملی :	۲۳۳۸۹۰۳

انتشارات سرزمین خوز

مؤلف : زهرا پورکاظم

ناشر : انتشارات سرزمین خوز

تایپ و صفحه آرایی : کردگار

نوبت چاپ : اول

شابک : ۲-۳۳-۷۴۹۵-۹۶۴-۹۷۸

قیمت : ۴۰۰۰ تومان

تمام حقوق کتاب برای مؤلف محفوظ است.

تلفن مؤلف : ۰۹۱۶۶۰۵۱۳۴۱

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیشگفتار.....	۱۲
مقدمه مولف.....	۱۴
فصل اول : برنامه ریزی	
مراحل عملی برنامه ریزی.....	۱۷
اهمیت برنامه ریزی.....	۱۸
فواید برنامه ریزی.....	۱۹
لوازم برنامه ریزی.....	۱۹
انواع برنامه ریزی.....	۱۹
۱- برنامه ریزی جامع یا استراتژیک.....	۱۹
۲- برنامه ریزی عملیاتی.....	۲۰
ارکان برنامه ریزی.....	۲۰
تعریف هدف.....	۲۰
الف) اهداف الهی.....	۲۰
ب) اهداف سازمانی.....	۲۱
ج) اهداف عملیاتی.....	۲۱
ویژگیهای مطلوب در اهداف.....	۲۲
پیش بینی.....	۲۲
فصل دوم : انگیزش	
ابزار مدیریت.....	۲۴
الف) ابزار روانی یا انگیزشی.....	۲۴
ب) ابزار ظاهری و بیرونی.....	۲۵
تعاریف انگیزه.....	۲۶

۲۶	اثرات انگیزش.....
۲۷	سلسله مراتب نیازها.....
۲۸	نگرش اسلام به بحث انگیزش.....
۲۸	انسان و دو راهی ها.....

فصل سوم : فرهنگ شایسته سالاری و پرهیز از معاصی

۳۱	شایسته گزینی.....
۳۴	ویژگی های شاخص شایستگان.....
۳۴	۱- ایمان.....
۳۴	۲- تخصص.....
۳۵	۳- توانمندی در پذیرش مسئولیت ها.....
۳۶	۴- شجاعت.....
۳۷	۵- صداقت.....
۳۷	۶- قناعت.....
۳۸	۷- امانت داری.....
۳۹	۸- نیک نامی (شهرت) و سابقه خوش.....
۳۹	۹- خفیف المؤمنه.....
۴۱	۱۰- سخترانی.....
۴۲	۱۱- پرهیز از مقام طلبی.....
۴۴	۱۲- راستگویی.....
۴۴	الف) مکر و حيله زیرکی نیست.....
۴۵	ب) مکر و حيله هرکس به خودش برمی گردد.....
۴۵	۱۳- دوری از مکر و حيله در مدیریت.....
۴۷	۱۴- دوری از متعلقان و چاپلوسان.....
۴۷	راههای علاج چاپلوسان و زبانبازان.....
۴۷	الف) خودشناسی مدیران.....

ب) طرد و ناامید کردن چاپلوسان و زبانبازان.....	۴۸
عوامل چاپلوسی و زبانبازی.....	۴۹
انتصابات توسط مدیر.....	۴۹

فصل چهارم : سازماندهی

تعریف سازمان.....	۵۱
تعریف سازماندهی.....	۵۱
عملیات سازماندهی.....	۵۱
شرایط انتصاب در سازماندهی.....	۵۲
حدود اختیارات و مسئولیتها از دیدگاه امام علی (ع).....	۵۲
مسئولان در معرض آزمایش هستند.....	۵۴
روش عزل مسئولان.....	۵۵
کثرت مسئولیتها زمینه ساز عدم کارایی.....	۵۶

فصل پنجم : تصمیم گیری

توکل بر خدا در کنار فکر و مشورت و تصمیم گیری.....	۵۹
توجه به توان اجرایی و پیامد تصمیمها.....	۵۹
ضرورت توجه به نتایج تصمیم گیری در شرایط مشابه.....	۶۰
استقلال رأی مدیر جهت جلوگیری از تشتت آراء.....	۶۰
قاطعت در تغییر قوانین.....	۶۰
تغییر قوانین در شرایط مقتضی در عین قاطعت.....	۶۰
اجتناب از اجابت درخواستهای نابجا، هر چند گروهی و مکرر.....	۶۱
ضرورت متعدد بودن منابع اطلاعاتی منجر به تصمیم گیری.....	۶۱
عدم اعتماد به هر گزارش.....	۶۱
اجتناب مدیر از زودباوری.....	۶۲
اجتناب از شایعات بی اساس در سازمان.....	۶۲

۶۲	طبقه بندی اطلاعات
۶۲	اطلاعات مهم در اختیار افراد گزینش شده
۶۳	طبقه بندی اطلاعات و عدم اعلام عمومی تمام اطلاعات
۶۳	قاطعیت در تصمیم گیری
۶۴	نمودهای قاطعیت در تصمیم گیری
۶۵	موانع قاطعیت
۶۵	۱- تردید و دودلی
۶۶	درمان
۶۷	۲- ترس
۶۹	۳- هوس های مردم
۷۰	۴- خویشان و نزدیکان
۷۱	۵- استهزا
۷۳	۶- حرف مردم
۷۴	لغزشگاه ها در تصمیم گیری
۷۴	۱- پیروی از هوس های نفسانی
۷۶	۲- تصمیم گیری بدون تمرکز
۷۷	۳- ناپختگی
۷۷	۴- فریب
۷۸	افشای تصمیم

فصل ششم: عدالت رهبر

۷۹	عدالت رهبر و مدیر جامعه از دیدگاه نهج البلاغه
۸۱	رهبری از دیدگاه اندیشمندان مسلمان
۸۱	حکومت و مدیریت از دیدگاه نهج البلاغه
۸۵	ویژگی های رهبر و حاکم اسلامی
۸۶	۱- تقوی

- ۲- امین بودن ۸۶
- ۳- مکین بودن: صاحب منزلت و توانایی در تحلیل مسائل مدیریتی باشد ۸۷
- ۴- حفیظ بودن ۸۷
- ۵- علیم بودن ۸۷
- ۶- نرمش بازیردستان ۸۷
- ۷- رحمت و شفقت و عفو نمودن زیردستان ۸۷
- ۸- تکیه بر انگیزه مثبت و آسان گیری ۸۸
- ۹- اجتناب از فرصت طلبی ۸۸
- ۱۰- احترام به قانون و اجتناب از تبعیض ۸۹
- ۱۱- دادن حق تشخیص به زیردستان ۹۰
- ۱۲- دلسوزی، علاقه، محبت به زیردستان ۹۱
- ۱۳- تنظیم اوقات و تقسیم کار ۹۲
- ۱۴- مردم گرایی ۹۳
- نمونه‌هایی از دستور امام علی (ع) نسبت به امت اسلامی ۹۵
- ۱- تکیه بر توده‌ی مردم ۹۵
- ۲- اولویت منافع توده‌ی مردم نسبت به اقلیت ۹۵
- ۳- تماس با مردم ۹۶
- ۴- افکار عمومی ۹۶
- ۵- احترام به سنت‌ها ۹۸
- ۶- توجه به محرومان جامعه ۹۸

فصل هفتم: سلوک مدیریت

- عدالت ۱۰۱
- عدالت و روابط اجتماعی ۱۰۲
- عدالت، دستخوش هوس‌ها ۱۰۳
- عدالت و بیت المال ۱۰۷

.....	ثواب عدالت	۱۱۰
.....	حل مشکلات مردم	۱۱۲
.....	لزوم سعی در اصلاح امور مردم	۱۱۳
.....	حوایج انسان‌ها و مدیریت	۱۱۴
.....	رسیدگی به نیازهای مردم	۱۱۴
.....	وظیفه‌ی انسان‌های مبرشناس در جامعه	۱۱۵
.....	رسیدگی به امور افراد صالح	۱۱۷
.....	خدمت به مردم و نتایج دنیوی آن	۱۱۸
.....	ثواب کمک و نیکی به مردم	۱۱۹
.....	اطرافیان مدیر	۱۲۲
.....	اطرافیان و شکست مدیران	۱۲۳
.....	اطرافیان، مبین شخصیت مدیر	۱۲۴
.....	اطرافیان ناباب	۱۲۵
.....	زبان‌بازی	۱۲۵
.....	تملق	۱۲۸
.....	دروغ	۱۳۰
.....	خیانت	۱۳۱
.....	همنشینی با خائن‌ان	۱۳۱
.....	خائن‌ان موجب شکست مدیران	۱۳۱
.....	نتیجه خیانت	۱۳۲
.....	اطرافیان خوب	۱۳۲
.....	واسطه بین نیازمندان و مدیران	۱۳۵
.....	سخن	۱۳۵
.....	اهمیت سخن	۱۳۶
.....	سخن خوب	۱۳۶
.....	ویژگیهای سخن خوب	۱۳۸

۱- کم گویی	۱۳۸
۲- مفیدگویی	۱۳۹
۳- آرام گویی	۱۳۹
۴- منانت در سخن	۱۴۱
۵- پرهیز از منت گذاشتن	۱۴۲
۶- پرهیز از ادعای بیجا	۱۴۲
سکوت بیجا	۱۴۳
توجیه زیردستان	۱۴۴
حدود تعریف و توبیخ	۱۴۶
وفای به عهد	۱۴۷
رضایت اکثر مردم	۱۴۹
رفع شبهه	۱۵۰
آموزش عقاید	۱۵۳
پایان کلام	۱۵۴
منابع و مأخذ	۱۵۵

پیشگفتار

اهمیت نظام اداری در پیشرفت و تکامل ملتها بر کسی پوشیده نیست. ضعف آن علت عقب ماندگی برخی کشورها قلمداد می گردد. مدیریت، یکی از عوامل پیشرفت تمدن اسلامی که به بشریت اندیشه های والایی در رشته های مختلف علوم و فنون ارائه نموده است. مدیریت از جمله دانشهایی است که اسلام را در جامعه ای پر آشوب و نا آشنا با مدیریت مطرح نمود.

نهج البلاغه سرشار از اندیشه های مدیریتی و سیاسی و علوم و فنون و سرچشمه های مدیریتی است. نهج البلاغه کتابی است که از آن حکمت، موعظه، توحید، شجاعت، زهد و همت بلند آموخته می شود. در این میان عهدنامه مالک اشتر یکی از مهمترین آنها بشمار می آید که به اصل ترین و پربارترین سند مدیریتی و سیاسی در تاریخ اندیشه اسلامی بدل گشت. این فرمان نه تنها منبع اندیشه مدیریت اسلامی محسوب می شود بلکه منبعی برای هر اندیشه مدیریتی است و در پیرامون این عهدنامه می توان گفت: امام علی (ع) بلیغانه و موجز، جدیدترین شیوه های مدیریت را در آزمون کارگزاران و تشویق و مراقبت آنها بیان نموده است آنجا که به یکی از کارگزارانش سفارش می کند، در کار کارگزارانت نظارت کن و آنها را بیازمای ... و بخاطر دوستی و سفارش، آنها را پست مده و از میان آنها باتجربه ها و اهل حیا را انتخاب کن ... آنگاه حقوقشان را بیفزای. سیره امام هم سرشار از اندیشه های مدیریتی است، علی (ع) از انسانهای آرمانی است که هر انسانی با شناخت ویژگیهای انسانی اش زبان به ستایش او می گشاید. آنچه که باعث می شود این چنین درباره امام علی (ع) سخن گفته شود وجود خصلتهای انسانی و آرمانی است که انسانها صرف نظر از هر مذهبی با آن خصلتها آشنا و احساس تعلق می نمایند کدام انسان است که عدالت، برابری، آزادی، ظلم ستیزی و ... برای او ایده آل و آرمان به حساب نیاید و امام علی (ع) بخاطر خصلتهایی که در ادامه بیان می شود آرمان انسانی و انسان آرمانی می باشد.

امام علی (ع) کسی است که سرچشمه دانش و فرزادگی است و سبیل دانش در سینه او سرازیر است.

اندیشه مدیریتی امام علی (ع) به استواری و ارتباط و استناد به قواعد محکم منطقی از دیگر اندیشه ها متمایز است. این اندیشه دارای ویژگیهایی است که هیچ اندیشمند غربی در دانش مدیریت به آن دست نیافته است و آن اندیشه انسانی است که به مدیریت با نگرش انسانی می نگرد، چون آنکه در افق مدیریت مطرح است، انسان می باشد و انسان ابزار نیست. چنانکه دیدگاه امام به سازمان اداری نیز چنین است. یعنی جامعه کوچکی که در آن همه مبانی اجتماعی بهم پیوند خورده است. دیدگاه حضرت به مدیریت هم چنین می باشد چون سیستمی منظم است

نه آمیخته با هرج و مرج. این سیستم هدفی والا دارد و لذا سازماندهی بیهوده بوجود نمی‌آید بلکه بخاطر تحقق بخشیدن به اهدافی بزرگتر در زندگی بوجود آمده‌است. با تکیه به این دیدگاه فراگیر نزد امام علی سازمان موجودی زنده و دارای ویژگی‌هایی نظیر ویژگی انسانی، ویژگی نظم بخشی و سازماندهی و ویژگی هدفمندی است.

ویژگی‌های مدیر در سخنان امام علی (ع) به فراوانی دیده می‌شود. ایشان این سخنان را ضمن توصیف تقوایندگان و صالحان و وصیتهایی که به فرزندان خود داشته‌اند و یا نامه‌هایی که به والیان خود بویژه مالک اشتر والی مصر نوشته‌اند آورده‌اند.

گرایش عام در سخن امام علی (ع) همان وظایف اصلی مدیر است و بخشی از بار مدیریت بر دوش خود مدیر و بخشی از آن به افراد وابسته به آن سازمان است از یک سو حضرت به اندیشه‌ورزی فرامی‌خواند و از سوی دیگر به مشورت و بهره‌گیری از آرای دیگران و با تکیه به این دو رکن، مدیر می‌تواند به برنامه‌ریزی بپردازد و برای اینکه بتواند به شکلی مطلوب پیگیر مدیریت باشد لازم است به کنترل و بازرسی دست یازد زیرا کنترل و بازرسی بخشی دیگر از وظایف مدیر است.

اندیشه‌ورزی؛ اندیشیدن یکی از عناصر مهم در مدیریت بشمار می‌آید بلکه رکن اساسی مدیریت شایسته است و از طرف دیگر مدیریت مطلوب آن است که گام‌هایی به جلو بردارد. اساساً پیشرفت و تکامل به فکر خلاق و انسان خلاق متکی است که توانمندیهای فکری‌اش را در راه پیشرفت بکار می‌گیرد. اسلام به فکر و اندیشه اهمیت بسیاری داده‌است و در قرآن کریم ترغیب زیادی به اندیشیدن و تدبیر در امور پیشینیان و نسل‌های بعدی هر هر جنبه از جنبه‌های زندگی نموده‌است. سخنان امام علی (ع) نیز در راستای قرآن کریم در تشویق به اندیشیدن و کیفیت اندیشیدن درست و همچنین عوامل تقویت و تضعیف قوه فکر می‌باشد. چنانکه آن حضرت می‌فرماید: اندیشیدن عبادت است.

برنامه‌ریزی رکن مهم زندگی است و انسان بدون آن قادر به ادامه زندگی نمی‌باشد. حضرت واژه تدبیر را در برخی از احادیث به معنای برنامه‌ریزی بکار برده‌است. می‌فرماید: تدبیر قبل از عمل مانع پشیمانی می‌گردد و قبل از انجام کاری، مانع لغزش. یعنی بنظر حضرت برنامه‌ریزی، مغز مدیریت و اساسی است که بدون آن مدیریت بی‌معنا می‌گردد. تالیف حاضر در پی جامه‌ی عمل پوشاندن رهنمودهای امام اول شیعیان به ولایتمداران و فعالان عرصه‌های مدیریتی است.

حسن اصلاتی کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه مولف

نویسندگان و صاحب‌نظران و علاقمندان علم مدیریت همواره به حوزه‌ی (وظایف مدیر) توجه ویژه‌ای معطوف داشته‌اند؛ زیرا این حیطه جهت دهنده و روشن کننده‌ی بسیاری از مقوله‌ها و ابعاد مختلف نظری علم مدیریت است. هر کدام از این صاحب‌نظران از زاویه‌ی نوع نگاه خاص خود که مبتنی بر اقتضانات خاص زمانی و مکانی و یا برخاسته از مکتب فکری کلی آن‌ها بوده است، وظایفی را برای مدیران تعیین و مشخص کرده‌اند، برخی از این وظایف به مرور زمان از اهمیت و اولویت‌شان کاسته شده است و بعضی دیگر از آن‌ها، با دیگر وظایف مدیران همپوشانی داشته و یا در وظایف جدیدتر تلفیق شده‌اند؛ ولی در هر حال، هیچ کدام از آن‌ها از دوجه اهمیت و مدار توجه علاقمندان، دانشجویان، پژوهشگران، استادان، و مدیران خارج نگردیده است. توجه خاص به هر کدام از این وظایف می‌تواند وجهی از وجوه مختلف و پیچیده‌ی مدیریت را برای علاقمندان فراهم سازد و البته می‌تواند نمودار ارتباط و تعامل هر کدام از این وجوه و نظائر دیگر وظایف مدیران نیز باشد. از میان معیارهای متفاوتی که در دانش مدیریت جهت بکارگماری مدیران در مؤسسات و مراکز علمی و اقتصادی مطرح است، بحث معیارهای اخلاقی است. معیارهای اخلاقی بیانگر هنجارها و باورهای یک سازمان به شمار می‌آید. این هنجارها و باورها عمدتاً توسط مدیران ارشد، ارائه، پیشنهاد، بررسی و تعریف می‌شوند و سپس منتشر و در اختیار تمامی اعضاء قرار می‌گیرند. هنجارها، ملاک‌های رفتاری هستند که کارکنان ارشد سازمان از دیگران انتظار دارند، به هنگام رویارویی با یک وضعیت خاص، مطابق آنها عمل نمایند. توجه به روش مدیریتی پیامبر اکرم (ص) و امام علی (ع) و تفکر مدیریتی و اجرایی ائمه اطهار علیهم السلام راهگشای دغدغه‌ی بسیاری از مدیران نظام مقدس اسلامی خواهد بود. انسان همواره نیازمند تذکر و یادآوری است، مطالعه مباحث مدیریتی نه تنها برای مدیران، بلکه برای کلیه افرادی که با مدیران سروکار دارند و بویژه جامعه شناسان ضروری می‌باشد. مدیریت تنها داشتن مدرک تحصیلی عالی نیست،

انسانهایی والا و عاشق خدمت به خلق می‌خواهد که به دور از تمایلات مادی، انگیزه‌ی کافی برای تحقق اهداف سازمانی را داشته باشند. مدیران موفق یقیناً مدیرانی خواهند بود که هدف اصلی خود را راهبری امور فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی می‌دانند تا در سنگر خدمت به خلق، رضایت پروردگار خود را نیز کسب نمایند. قبل از وارد شدن به اصل مطالب کتاب، لازم است تعاریفی از مدیریت را بررسی نماییم:

تعاریف مدیریت

درباره‌ی مدیریت تعاریف متعددی ارائه که به چند مورد آن اشاره می‌شود:

۱- علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن رهبری و کنترل فعالیتهای دسته جمعی برای نیل به هدف‌های مطلوب با حداکثر کارایی^۱.

۲- کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقیق هدفهای سازمانی^۲.

۳- مدیریت، عبارت است از کاربرد تکنیک‌های مختلف اداره‌ی امور یک گروه انسانی و هماهنگ نمودن کلیه فعالیتهای یک سازمان برای نیل به هدفهای معین و مشخص و راهنمایی و راهبری سازمان که آنها را مدیران و یا سرپرستان سازمان می‌نامند^۳.

باید گفت به تعداد مولفان و نویسندگان کتب مدیریتی، تعاریف مدیریت وجود دارد. ولی با توجه به مباحث اسلامی مدیریت و رهبری این تعریف کاربرد بیشتری دارد.

۴- مدیریت «هنر و علم به کارگیری صحیح افراد و امکانات در جهت وصول اهداف سازمانی است، به نحوی که با موازین شرع مغایرت نداشته باشد»^۴.

در دنیای مدیریت اسلامی، رعایت حدود شرعی، از مهمترین اصول بوده و باید گفت که اسلام نه کاپیتالیسم و سرمایه‌داری غرب است که تنها به تولید و سود بیشتر به عنوان هدف اصلی برنامه‌ی خود می‌نگرد و نه تنها مسیحیت امروز است که در

۱- سازمان و مدیریت، ص ۱۰۲.

۲- مدیریت رفتار سازمانی ص ۱۳.

۳- تئوری‌های مدیریت ص ۲۴.

۴- مدیریت اسلامی، ص ۳۳.

چارچوب خشک کلیسا محصور شده و برای اداره‌ی جامعه برنامه نداشته باشد، بلکه دینی است که جهت اداره‌ی، رهبری و مدیریت جامعه برنامه ارائه می‌کند و این مسیر و تحرک موجب پویایی جامعه و تقرب به خداست.

خداوند متعال و منان را سپاس می‌گوییم که بر حقیر منت نهاد تا ضمن تفکر و تدبیر در آیات کلام آسمانی، از منابع سرشار دینی و معنوی بهره‌مندم ساخت تا این مختصر را به دوستداران ولایت و اهل بیت علیهم السلام، به ویژه استناداران، همکاران، پژوهشگران عرصه‌ی جامعه‌شناسی، مدیریت، کارگزاران نظام مقدس اسلامی، شاغلین در ادارات و ارگانها، مدیران و رؤسای آموزش و پرورش تقدیم و عرضه نمایم. از خداوند توفیق علم و عمل را خواهانم.

در پایان لازم است از همفکری و حمایت‌های آقایان فردوس پناه، اکبری، خدري، خلف‌مراد و سایر همکارانم در ادارات و ارگانهای دولتی و همهی دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت تشکر و قدردانی نمایم.

زهره پورکاظم - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و پژوهشگر علوم اسلامی

زمستان ۹۰