

آفات مدیریت و راه‌های اصلاح آن

با تأکید بر کلام و سیره امام علی (ع)

کبری فرجی *

چکیده

از آنجایی که مدیران و دولتمردان جامعه اسلامی، مجریان قانون الهی هستند، یک عمل ناشایست آنان می‌تواند ضایعه‌ای جبران‌ناپذیر بر روند اجرای احکام در جامعه وارد کند، از اینرو لازم است آفات و آسیب‌های این جایگاه و راه عبور از آنها شناخته شود. نوشتار حاضر به شناخت آفات مدیریت و راه‌های عبور و اصلاح آن با تکیه بر کلام و سیره حضرت علی (ع) پرداخته و نشان داده که اهم این آفات عبارتند از: ظلم و ستم، حب جاه و مقام، احتجاب و فاصله گرفتن از توده مردم، افراط و تفریط در امور، ولخرجی و بی‌بند و باری، ریاکاری و خودنمایی، تداخل مسئولیت‌ها و وظایف، عدم شایسته‌سالاری، روی‌گردانی از اصول اساسی و بهره‌مندی از سیاست‌های ابزارگرایانه.

کلیدواژه‌گان: آفات مدیریت، مدیریت اسلامی، آسیب‌شناسی، سیره علوی،

نهج البلاغه

* . دکتری روانشناسی تربیتی، مدرس حوزه و دانشگاه؛ kobrafaraji.ir@gmail.com

مقدمه

مدیران جامعه اسلامی باید دارای ویژگی‌هایی باشند تا بتوانند با در هم آمیختن آنها با توانایی‌های ذاتی و شخصیتی خود به مدیرانی تبدیل گردند که از عهده وظایف و تکالیف الهی و اجرایی برآیند. خطراتی که عرصه‌های مدیریت را تهدید می‌کند فراوان است. با توجه به اینکه مسئله مدیریت و فرماندهی مسئله‌ای بسیار پیچیده و ظریف است، طبعاً آفات آن نیز بسیار حائز اهمیت است. به همین دلیل لازم است هر یک از آنها شناخته شود و برای رفع و عبور از آنها راهمایی پیش‌بینی گردد. نوشتار حاضر به اهم این آفات که ضررهای جبران‌ناپذیر به پیکره مدیریت وارد می‌سازد، پرداخته و با توجه به کلام و سیره علوی راههای برون‌رفت از آنها را مورد اشاره قرار داده است.

مفهوم شناسی

«مدیر» صفت فاعلی از مصدر «اداره» می‌باشد و در لغت به معنای گرداننده و آنکه می‌گرداند است (دهخدا، ۱۳۷۳: ۱۸۱۵۵). از نظر اصطلاحی برخی گفته‌اند رهبر یا مدیر کسی است که می‌تواند کوشش و فعالیت‌های افراد را برای رسیدن به هدف یا اهداف معینی هماهنگ نموده و به طرز شایسته‌ای سازمان دهد (ابراهیمی ۱۳۷۹: ۳۲).

همچنین در بررسی لغوی «آفت» یعنی آسیب و آنچه که باعث فساد و تباهی باشد (افرام باستانی، ۱۳۷۵: ۲). از نظر اصطلاحی آفت عبارت است از مفسده‌ای که از اصابت چیزی عارض می‌شود مانند اینکه گفته می‌شود: «آفت علم فراموشی است» (ابن منظور، ۱۴۱۴ ق: ۱۶/۹).

آفات مدیریت

از آنجا که دولتمردان با مسائل اجرایی سر و کار دارند و بیشتر اوقاتشان در جهت رتق و فتق امور مملکتی صرف می‌گردد، دچار عمل‌زدگی می‌شوند و از فهم صحیح مسائل باز می‌مانند و در نهایت، گرفتار گیجی و غفلت خواهند شد. این حالت که بزرگترین آفت دولتمردان است، زمانی بیشتر جلوه‌گر می‌شود و به صورت یک تهدید جدی‌تر درمی‌آید که آنان در کنار کارهای اجرایی‌شان به شهرت و اعتبار اجتماعی نیز دست یابند. در این زمان، علاوه بر اینکه فریب وضع موجود را خواهند خورد، دلبستگی شدیدی به اعتبار اجتماعی خواهند داشت و از فهم صحیح مسائل اجتماعی و رخدادهای مملکتی باز خواهند ماند (لنکرانی، ۱۳۷۹: ۱۳۱).

با توجه به محور نوشتار حاضر که بررسی آفات مدیریت و راه‌های برون‌رفت از آنها با تمرکز بر کلام و سیره علوی است، در ذیل به اهم این آفات اشاره می‌شود:

۱. ظلم و ستم

در آموزه‌های اسلامی، ظلم و ستم مهمترین و زشت‌ترین آفت دولت‌ها و مهمترین عامل قرار گرفتن آنان در سراشیبی سقوط و اضمحلال است. ظلم عبارت است از قرار گرفتن چیزی در غیر جایگاه خود (بیستونی، ۱۳۷۷: ۷۳۱). همچنین شامل قرار گرفتن افراد در جایی که صلاحیت و اهلیت آن را ندارند و نتیجه آن بی‌تدبیری و بدتدبیری است می‌شود. انحراف از موازین حق و دور شدن از حد و مرزها و مانند آن، همه از صورت مختلف ظلم است.

امیرالمؤمنین (ع) درباره ظلم می‌فرماید: «الظلم یدبّر الدیّار؛ ظلم و ستم سرزمینها را ویران و هلاک می‌سازد» (لنکرانی، ۱۳۷۹: ۱۳۱). هیچ دولت و مدیریتی با ظلم و ستم بقا نمی‌یابد: «الملك یبقی مع الکفر و لایبقی مع الظلم؛ حکومت با کفر برقرار می‌ماند ولی با ستم پایدار نمی‌ماند» (همان، ۱۳۲).

در منظر علی (ع) هیچ ظلمی به بزرگی ریختن خون بیگناه نیست و آنان که گمان می‌کنند با ریختن خون بیگناهان پایه‌های قدرت خود را استوار می‌کنند و مدیریت خود را حفظ می‌نمایند، سخت در اشتباهند، زیرا هیچ چیز مانند ریختن خون بی‌گناهان مدیریت‌ها را به تباهی و دولت‌ها را به سستی نمی‌کشاند و هیچ چیز مانند آن موجب دگرگونی اوضاع و زیر و رو کننده قدرت و دولت نیست. امام (ع) در عهدنامه مالک اشتر در این خصوص چنین هشدار می‌دهد: «ایاک و الدماء و سفکها بغیر حلها فانه لیس شیء ادنی لیقمة و لاعظم لقبعة و لامری بزوال نعمة و انقطاع مدة من سفک الدماء بغیر حقها و الله سبحانه مبتدی بالحکم بین العباد فیما تسافکوا من الدماء یوم القیامة فلا تقولن سلطانک بسفک دم حرام فان ذلک مما یضعفه و یوهنه بل یزیله و ینقله؛ بیرهیز از خون‌ها و ریختن آن به ناروا که چیزی چون ریختن خون به ناحق آدمی را به کیفر نرساند و گناه را بزرگ نگرداند و نعمت را نبرد و رشته عمر را نبرد و خداوند سبحان روز رستاخیز نخستین داوری که میان بندگان کند، در خون‌هایی باشد که از یکدیگر ریخته‌اند. پس حکومت خود را با ریختن خونی به حرام نیرومند نکن که خون به حرام ریختن قدرت را به ناتوانی و سستی کشاند، بلکه دولت را از صاحب آن به دیگری بگرداند» (نهج البلاغه، نامه ۳۱).

برای برطرف کردن این آفت انتظاری که از یک فرد مسلمان می‌رود آن است که نه تنها از اجحاف و کوتاهی در حق دیگران دوری کند، که در برابر هر گونه ظلم و تجاوز نیز بایستد، اگر چه هیچ ارتباطی به وی و خاندانش نداشته باشد، زیرا اگر مظلومی نباشد و هر کس بتواند از حق خودش دفاع کند، ظالمی پیدا نشده و ظلمی پا نمی‌گیرد. ایستادگی و دفاع مظلوم و عدم تحمل ظلم و بی‌عدالتی سبب محو و نابودی ظلم می‌شود. علی (ع) در این خصوص می‌فرماید: همان‌طور که دوست نداری بر تو ستم روا شود، به دیگران ظلم و اجحاف مکن.

۲. حب جاه و مقام

آنچه زینت مدیر خدانشناس و دیندار است، بی‌رغبتی و دوری از جلوات دنیوی است. پست و مقام یکی از بارزترین مظاهر این جلوات به‌شمار می‌آید و کشش و جاذبه قوی آن همگان را مجذوب خویش می‌نماید. از این‌روست که در آموزه‌های اسلامی همواره به پرهیز از جاذبه‌ها و جلوات دنیوی امر شده است. حتی اگر فرد برای زندگی اخروی تلاش نماید ولی همچنان به دنیا عشق و ولع داشته باشد، عمل او پذیرفته نخواهد بود؛ چنانکه امام علی (ع) می‌فرماید: «عمل کردن برای آخرت اگر با میل و رغبت به مظاهر دنیوی همراه باشد، سودی نخواهد داشت» (همان، ۴۷).

آنان که فریب ظاهر دنیا را خورده‌اند از رسیدن به مقام به عنوان موقعیت برتر سخت خرسندند و مشتاقانه در پی آن هستند. اما کسانی که حقیقت دنیا و جهان آخرت را لحاظ کرده‌اند، از این مسئولیت دشوار وحشت‌زده و فراریند

چراکه خود را مسئول می‌دانند (اسماعیلی، ۱۳۸۶: ۷۳). امام علی (ع) در این خصوص می‌فرماید: «إِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطَعْمَةٍ وَ لَكِنَّهُ فِي عِنْتِكَ أَمَانَةٌ؛ کاری که به عهده توست طعمه نیست، امانتی است که به گردنت نهاده‌اند» (نهج البلاغه، نامه ۵) و نیز می‌فرماید: «الولايات مضمین الرجال، مقامها؛ مدیریت‌ها میدان آزمایش شخصیت‌هاست» (همان، حکمت ۴۴۱). همچنین می‌فرماید: و باید بدانی که پیش از تو هم کسانی به این منصب رسیده‌اند و مردم نسبت به تو همان‌گونه می‌نگرند که تو نسبت به آنان که جانشین آنها شده‌ای. همان‌طور که تو درباره آنان می‌گویی، مردم هم درباره تو خواهند گفت و نام نیکی که خدا بر زبان بندگانش جاری می‌کند، نشانه نیکویی افراد است، پس به ذخیره ساختن عمل صالح بیش از هر ذخیره‌سازی دیگر عشق بورز. افسار هوای نفست را مهار کن و گرد آنچه برایت جایز و حلال نیست، نگرد. قلبت را سرشار از محبت مردم کن و مانند درنده‌ای مباش که خوردن آنها را غنیمت می‌شمارد (همان، نامه ۵۳).

۳. احتجاب و فاصله گرفتن از مردم

یکی دیگر از مهمترین ویژگی‌هایی که در مدیریت اسلامی باید رعایت شود، پرهیز از «احتجاب» است. «احتجاب» در لغت به معنای در پرده شدن، در حجاب شدن و در پرده رفتن است. بنا بر اندیشه و سیره مدیریتی امیرمؤمنان علی (ع) به معنای دور بودن از کارکنان، فاصله گرفتن از زیردستان، فقدان ارتباط مستقیم با مردم و در نتیجه بی‌اطلاع بودن یا کم اطلاع بودن از مردم و مسائل و مشکلات ایشان است (دلشاد، ۱۳۷۹: ۱۸۰).

احتجاب مدیران و دور شدن آنان از کارکنان و مشکلات ایشان نه تنها ارتباط قلبی و معنوی میان آنان را سست و نابود می‌کند، بلکه آگاهی لازم

برای اداره امور را از آنان سلب می‌کند. احتجاج ارتباط‌های انسانی را از بین می‌برد و ستمگری و بیدادگری به بار می‌آورد. امیرمؤمنان علی (ع) مدیران خود را از احتجاج و فاصله پیدا کردن با مردم سخت برحذر داشته و در عهدنامه مالک اشتر می‌فرماید: «فلا تطوُّ لَنِّ احتجاجک عن رعیتک فإنَّ احتجاج الولاية من الرعية شقة من الضيق و قلّة علمٍ بالأُمور و الاحتجاج منهم یقطع عنهم علم ما احتجوا دونه فیصغر عندهم الكبير و یعظم الصغير و یقبح الحسن و یحسن القبیح و یشات الحقّ بالباطل و إنّما الوالی بشر لا یعرف ما تواری عنه الناس به من الأُمور و لیست علی الحقّ سمات تعرف بها ضروب الصدق من الکذب؛ هیچگاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار، زیرا دور بودن مدیران از چشم رعایا، خود موجب نوعی محدودیت و بی‌اطلاعی نسبت به امور است و این چهره پنهان داشتن مدیران آگاهی ایشان را درباره مسائل نهایی قطع می‌کند. در نتیجه بزرگ نزد آنان کوچک و کوچک، بزرگ، کار نیک، زشت و کار زشت، نیکو جلوه می‌نماید. در نتیجه حق با باطل آمیخته می‌شود و همانا والی انسانی است که آنچه را مردم از او پوشیده دارند، نداند و حق را نشانه‌ای نبود تا بدان راست از دروغ شناخته شود» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

امیرمؤمنان علی (ع) تأکید می‌کند که مدیران با مردم کاملاً مرتبط باشند و در میان مردم باشند و خود را از مردم جدا ندانند و در پس پرده قرار ندهند. در اندیشه‌ی سیاسی ایشان «احتجاج» از یکسو ستمی بر مردم است و از سوی دیگر ستمی به خود مدیر. «احتجاج» پیوند مدیران را با کارکنان قطع یا سست می‌کند و نیز مدیران را از آگاهی‌های لازم محروم می‌سازد.

وقتی مسئولان امور نتوانند با مردم ارتباط مستقیم و عادی داشته باشند، راه‌های کسب اطلاعات آنان محدود می‌شود و بسیاری از امور برایشان پنهان می‌ماند یا دگرگون جلوه داده می‌شود. از طرفی دیگر دوری از مردم آنان را از عدالت و انصاف و حق دور می‌سازد (دلشاد، ۱۳۷۹: ۱۸۲).

همچنین امیرمؤمنان (ع) در نامه‌ای به قیس بن سعد بن عباده هنگامی که فرماندار آذربایجان بود، می‌نویسد: «فأین حجابک و افتح بابک و اعهد إلی الحق فإن وافق الحق ما یحبوا سرّة و لا تتبع الهوی فیظلک عن سبیل الله إن الذین یضلون عن سبیل الله لهم عذاب شدید بما نسوا یوم الحساب؛ پس از مردم روی پنهان مدار و حجاب از پیش خود بردار و در خانهات را بر روی همگان باز نگه دار و تکیه‌گاهت حق و حقیقت باشد، زیرا آن کس که با حق همراه باشد، از عدالت منحرف نمی‌شود و نزدیکان و خواص را بر سایرین مقدم نمی‌دارد و از هوای نفس و خواهش‌های نفسانی پیروی مکن که پیروی هوای نفس تو را گمراه می‌کند و از راه خدا بازمی‌دارد. همانا آنان که از راه خدا منحرف می‌شوند، برای ایشان عذاب و شکنجه‌ای سخت است، زیرا روز حساب را فراموش کرده و از یاد برده‌اند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

قطع ارتباط با مردم موجب عذاب و آتش دنیا و آخرت است و هیچ آتشی چون جدایی مدیران و زبردستان نظام‌سوز نیست. امیرمؤمنان (ع) خود به شدت از هر گونه احتجایی پرهیز می‌کرد و مدیران خویش را فرمان می‌داد که چنین باشند. رفتار سیاسی علی (ع) که به راه و رسم پیامبر اکرم (ص) تأسی نموده، بهترین نمونه و راه و رسمی نیکو در مدیریت است.

نقل شده که ضرار بن ضمیره ضبایی از خواص اصحاب علی (ع) بر معاویه وارد شد. معاویه به او گفت: علی را برای من وصف کن. گفت: مرا از این کار معاف دار. معاویه گفت: حتماً باید وصف کنی. گفت: به خدا سوگند دوراندهش و نیرومند بود، سخنانش روشنگر حق از باطل و حکمش عادلانه بود، علم از اطراف او می‌بارید و حکمت از رفتارش نمودار بود. به خدا سوگند که او در میان ما مانند یکی از ما بود، هرگاه به سوی او می‌آمدیم به ما نزدیک می‌شد و وقتی او را دعوت می‌کردیم، می‌پذیرفت و هرگاه از او پرسش می‌کردیم، پاسخمان می‌داد (دلشاد، ۱۳۷۹: ۱۸۳).

علی (ع) در شیوه مدیریت خود چنان رفتار می‌کرد که میان او و مردم هیچ پرده‌ای حایل نبود و مردم با وی احساس نزدیکی و بی‌پیرایگی می‌کردند. ایشان در خطبه‌ای که در میدان صفین ایراد کرد و حقوق مردم را بدیشان یادآور شد، تمام آنچه را که مدیران خودسر و ستمگر می‌پسندیدند، زیر پا نهاد و راه و رسم درست رابطه میان مدیران و مردم را به همگان آموخت و فرمود: «فلا تکلمونی بما تکلم به الجابرة و لاتتخفظوا منی بما يتخفظ به عند أهل البادرة و لاتخالطونی بالمصانعة و لاتظنوا بی استقلالاً فی حق قبل لی و لاتتماس إعظام لِنَفْسِی فَإِنَّهُ مِنْ اسْتَقْلَالِ الْحَقِّ أَنْ يُقَالَ لَهُ أَوْ الْعَدْلُ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ كَانِ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلَ عَلَيْهِ فَلَا تَكْفُوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقِّ أَوْ مَشُورَةٍ بَعْدَ فِائِي لَسْتُ فِي نَفْسِي بِفَوْقِ أَنْ أَخْطِئَ وَ لَا أَمِنْ ذَلِكَ مِنْ فَعْلِي إِلَّا يَكْفِي اللَّهُ مِنْ نَفْسِي مَا هُوَ أَمْلَكُ بِهِ مِنِّي؛ بَا مِنْ چنانکه با جباران سخن می‌گویند، سخن مرانید و چنانکه با مستبدان محافظه‌کاری می‌کنند، از من کناره‌جویید و با ظاهرارایبی و به‌طور تصنعی آمیزش مدارید و شنیدن حق را

بر من سنگین مپندارید و نخواهم مرا بزرگ انگارید، چه آن کس که شنیدن سخن حق بر او گران افتد و نمودن عدالت بر وی دشوار بود، کار به حق و عدالت بر او دشوارتر است. پس از گفتن حق یا رأی زدن در عدالت باز نایستید که من خویشتن را [به عنوان یک انسان] برتر از آن نمی‌دانم که اشتباه نکنم و نه در کار خویش از خطا ایمنم مگر که خدا مرا در کار نفس کفایت کند که از من بر آن تواناتر است» (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).

در واقع امیرمؤمنان (ع) در این سخنان از مردم می‌خواهد که با او چاپلوسانه و سازشکارانه آمیزش نکنند و سخن حق را بی‌پروا بیان کنند و آنچه را درست و عدل می‌دانند، بگویند و هیچ حجابی میان آنان و آن حضرت (ع) نباشد.

۴. افراط و تفریط در امور

از جمله آفات مدیریت می‌توان به افراط و تفریط در امور اشاره کرد؛ چنانکه امام علی (ع) نیز کمال آدمی را میانه‌رو و اعتدال در همه امور می‌داند و در مورد اهمیت این مسأله خطاب به عبدالله بن عباس، استاندار بصره، می‌فرماید: «میانه‌رو باش و از زیاده‌روی دست بردار» (همان، نامه ۲۱). مدیران و مسدولان معمولاً میان دو حد افراط و تفریط در نوسانند و آسیب‌هایی که می‌بینند، معمولاً از عدم اعتدال ناشی می‌شود. در واقع کسی که در کارهایش اعتدال ندارد، به افراط و تفریط عمل می‌کند و از حق دور می‌شود و به ستم آلوده می‌گردد و خود و جامعه خویش را تباه می‌سازد. کمال آدمی در این است که در همه امور معتدل باشد و کم‌کاری و پرکاری به نوعی ناهنجاری تبدیل می‌شود، زیرا افزون بر تأثیرات نامطلوب محیطی و ضایع ساختن حقوق خانواده و افراد جامعه، شخصیت فرد را نیز مخدوش می‌سازد و در نتیجه وی را به پشیمانی مبتلا می‌کند (عطاران طوسی، ۱۳۸۶: ۸۶). امام علی (ع) در این باره می‌فرماید: نتیجه تفریط و اهمال‌کاری، پشیمانی است (نهج البلاغه، حکمت ۱۷۲). از این-

روست که آموزه‌های دینی ما در عین تأکید بر کار و تلاش، در کنار آن برنامه‌ریزی برای عبادت، تفکر، استراحت و تفریح را به فعالیت‌های روزمره ما اختصاص داده است (دلشاد، ۱۳۷۹: ۸۷)؛ چنانکه حضرت (ع) می‌فرماید: «ساعتی را برای عبادت و ساعتی را برای کار و ساعتی را برای استراحت در نظر بگیر» (تمیمی آمدی، ۱۳۶۰: ۴۶/۵).

۵. ولخرجی و بی‌بندوباری

یکی از آفات مدیریت، ولخرجی و بی‌بندوباری می‌باشد. در واقع بلندپرواز و بی‌بندوباری‌ها و نعمت‌های خدا را بیهوده صرف فخرفروشی و جاه و مقام کردن و به طور کلی دنیاگرایی بی حد و مرز از اخلاق و خصوصیات فرعون است؛ همان‌طور که در قرآن کریم نیز آمده است: «وَإِنَّ فِرْعَوْنَ لَعَالٍ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّهُ لَمِنَ الْمُسْرِفِينَ؛ فرعون در زمین بسیار غلو و سرکشی و اسراف داشت و سخت متعدی و ستکار بود» (یونس / ۸۳). پس این عمل نشانه زنده بودن فرعون درون ماست. امام علی (ع) می‌فرماید: «بخشنده باش نه با تبذیر و اندازه نگه دار و بر خود سخت مگیر» (نهج البلاغه، حکمت ۳۳) و می‌فرماید: میان‌رو باش و از زیاده‌روی دست‌بدار و امروز و فردا را به خاطر آر و از جان نگاه دار چندان که تو را کارساز است و زیادت را پیشاپیش فرست برای روزی که تو را بدان نیاز است (همان، نامه ۲۱). این حد نگه داشتن و پرهیز از زیاده‌روی و بی‌بندوباری تا جایی حائز اهمیت است که حتی زیاده‌روی در انفاق مال خود که از محبوب‌ترین اعمال نزد خداست، ممنوع است و از آن برحذر شده‌ایم (اسماعیلی، ۱۳۸۶: ۱۸۶). امام علی (ع) در پاسخ به کسانی که در تقسیم بیت‌المال پیشنهاد می‌کردند برای مصلحت اندکی بر سهم برخی بیفزایند، فرمود: «لو كان المال لي لسويت بينهم فكيف و انما المال قال الله الا و ان اعطاء المال في غير حقه تبذير و اسراف و هو نرفع صاحبه في الدنيا و يضعه في

الآخرة؛ اگر مال از آن من بود، همگان را برابر می‌داشتم، تا چه رسد که مال، مال خداست. بدانید که بخشیدن مال به کسی که مستحق آن نیست با تبذیر و اسراف یکی است، قدر بخشنده را در دنیا بالا می‌برد و در آخرت فرود آورد» (نهج البلاغه، خطبه ۱۲۶).

ایشان سخاوتمندی مدیران در امور عمومی مسلمانان را ستم و عهدشکنی می‌دانست (محمدی ری شهری، ۱۳۷۹: ۴۲۴) و خطاب به عبدالله بن زمعنه که در دوران خلافتش بر وی وارد شد و از او مالی می‌خواست، فرمود: این مال نه از آن من است و نه از آن تو، بلکه غنیمت مسلمانان است که در سایه شمشیرها به دست آمده است. اگر در جنگ با آنان شریک بودی تو نیز به اندازه آنها سهم می‌بردی و گرنه دستاورد آنان برای غیر ایشان نیست (همان، ۴۲۵).

همچنین روایت شده که علی (ع) نشسته بود و مالی را میان مسلمانان تقسیم می‌کرد. پیرمرد کهن‌سالی کنارش ایستاد و گفت: ای امیرالمؤمنان من پیرمردی کهن‌سال هستم و چنانکه می‌بینی برده‌ای هستم، از این مال به من کمک کن. امام (ع) فرمود: به خدا سوگند این ثروت دسترنج من نیست. ارث پدرم هم نیست، لیک امانتی است که برای نگهداری آن آمده‌ام و به صاحبانش برمی‌گردانم، اما بنشین. پیرمرد نشست و مردم گرداگرد امیرالمؤمنان (ع) جمع شدند و ایشان فرمود: خدای بیامرزد کسی که پیرمرد کهن‌سالی را یاری کند و مردم شروع به کمک کردند (حکیمی، ۱۳۷۹: ۸۰).

۶. ریاکاری و خودنمایی

از دیدگاه امام علی (ع) یکی دیگر از آفات مدیریت، ریاکاری و خودنمایی است. پرواضح است که رفتار ریاکارانه‌ی برخی مدیران، علاوه بر نفاق، خدمات و تلاش‌های کارگزاران را هم بی‌اجر می‌گرداند و راندمان کار را به حداقل می‌رساند و فضای غیرصمیمی و ریاکارانه‌ای را رواج می‌دهد. وجود این

ناهنجاری در محیط آفاتی بزرگ و غیر قابل جبران به بار می‌آورد که برخی از آنها عبارتند از:

- ایجاد بدبینی و عدم اعتماد
 - مسموم ساختن فضا و ایجاد خلل در روند جاری امور
 - تکریم افراد سودجو و حقه‌باز
 - قضاوت‌های نابجا و غیرمنصفانه
 - ناتوانی در دستیابی به اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده
 - اعطای پست‌های کلیدی به افراد متملق و در عین حال ناکارآمد و ناآشنا
- به وظایف
- کاهش انگیزه مثبت در انجام مأموریت‌ها و وظایف
 - تضييع حقوق کارگزاران و مردم
 - از دست دادن نیروهای متخصص و کوشا و توانمند
 - جایگزینی ایده‌ها و افکار پلید به جای عقل و منطق در تصمیمات و اقدامات

۷. تداخل مسئولیت‌ها و وظایف

از اموری که سبب پریشانی برنامه‌ها و آسیب جدی به نظم امور است و نوعی آفت مدیریت به‌شمار می‌رود، تداخل مسئولیت‌ها و وظایف است. بدین معنا که هر یک از مسئولان امور در حیطه دیگری دخالت کند و از حیطه خود غافل گردد یا به جای آنکه به وظایف مشخص خود همت نماید، متوجه امور دیگری شود (دلشاد، ۱۳۷۹: ۲۸۲). برخی ترجیح می‌دهند به جای پرداختن به مسئولیت‌ها و وظایف خویش، در حوزه مسئولیت دیگران دخالت کنند. اینان از نظر روان‌شناختی به ضعف و فقدان ابتکار مبتلایند و به دلیل آنکه از انجام دادن کارهای خویش عاجزند با دخالت در سایر امور سعی در

ترمیم کاستی‌های عملکرد خویش دارند، لیکن واضح است که این‌گونه افراد نه تنها وظایف خویش را انجام نمی‌دهند، بلکه تلاش‌های مستمر و ستودنی دیگران را نیز ناکام می‌گذارند و آنان را از دسترسی به نتایج اقدامات خویش ناامید می‌کنند (عطاران طوسی، ۱۳۸۶: ۱۵۶). موضع قاطع و شدید امیرالمؤمنان (ع) در این موارد، گویای حساسیت ایشان نسبت به تداخل مسئولیت‌ها و وظایف است، چراکه پیامدهای آن می‌تواند بسیار ویرانگر باشد. زیرا چنین افرادی به دلیل ناتوانی و اندیشه نادرستشان، برخلاف تصور باطل و ناروای خویش، زمینه هلاکت خود و دیگران را فراهم می‌سازند.

در دورانی که سپاهیان غارتگر معاویه به مناطق تحت حکومت علی (ع) حمله می‌کرد، کمیل بن زیاد، فرماندار امام (ع)، به جای آنکه در برابر دشمن بایستد و حوزه کارگزاری خود را حفظ کند، از آن منطقه خارج شد و به قرقیسیا که تحت فرماندهی معاویه بود، حمله برد و در واقع مسئولیت خود را رها کرد و به کاری پرداخت که در حوزه وظایفش نبود. پس امام (ع) نامه‌ای به وی نوشت که جنبه توبیخ داشت و در آن او را از این‌گونه امور به شدت پرهیز داد (دلشاد، ۱۳۷۹: ۲۸۳) و فرمود: «أما بعد فان تضييع المرء ماؤلی و تكلفه ما كفی لعجز وراى متبرّ و انّ تعاطیک الغارة علی اهل قرقیسیا و تعطیلک مسالحک التّی ولیناک لیس بها من یمنعها و لا یردّ الجیش عنها لردی شعاع؛ اما بعد واگذاردن آدمی آنچه را به عهده دارد و عهده‌دار شدن کاری را که دیگری باید بگذارد، ناتوانی‌ای است آشکار و اندیشه‌ای تباه و نابکار دلیری تو در غارت مردم قرقیسیا و رها کردن مرزهایی که تو را بر آن گمارده‌ایم و کسی در آنجا نیست که آن را بپاید و سپاه دشمن را از آن دور نماید، رأیی خطاست و اندیشه‌ای نارسا» (نهج البلاغه، نامه ۶۱).

از این‌رو کسی که به کارهای خارج از وظایف خویش پافشاری می‌کند، خیال می‌کند که خود را به متن کشانده و ضعف خویش را پوشانده است، ولی

از دیدگاه امام علی (ع) دچار خطای فکری شده و نه تنها در دنیا بی‌آبرو خواهد شد، که در آخرت نیز باید پاسخگوی اعمال خویش باشد. همان‌طور که کارگزاران باید وظایف خود را انجام دهند و در کار یکدیگر مداخله نکنند، مدیر نیز باید وظایف هر یک را به او ابلاغ و تفهیم نماید. زیرا در غیر این- صورت سر در گمی در انجام وظایف، تداخل در وظایف، عدم امکان ارزشیابی، عدم امکان تشویق یا توبیخ، بروز ناهماهنگی و بی‌نظمی در اقدامات و تصمیمات، بروز بیکاری و کم‌کاری، عدم احساس مسئولیت، بر زمین ماندن برنامه‌ها و تعهدات پیش می‌آید (عطاران طوسی، ۱۳۸۶: ۲۴۳).

۸. عدم شایسته‌سالاری و مدیریت افراد نالایق

اگر قدرت و مدیریت در دست انسان‌های نالایق بی‌افتد، جامعه به انحطاط می‌گراید، مردم به پریشان‌خاطری مبتلا می‌شوند و با قدرت‌های شیطانی کنار می‌آیند. حضرت علی (ع) معتقد بود در درجه اول رهبری جامعه و بعد به ترتیب تمام پست‌های مدیریتی جامعه و نظام سیاسی، کارهای تخصصی هستند که هر کدام افراد خاص خود را می‌طلبند و هر پستی به تناسب، نیاز به توان و شایستگی و تخصص خاصی دارد و جایز نیست افراد هر کدام به جای دیگری بنشینند. در غیر این‌صورت جامعه مسیر اصلی رشد، توسعه و کمال را نخواهد پیمود. ایشان مدیریت جامعه و اداره آن را به سنگ آسیاب و محور آن تشبیه کرده و می‌فرماید همچنان که سنگ آسیاب فقط حول محور خود به چرخش درمی‌آید و در صورت بزرگتر بودن سنگ نمی‌چرخد و در صورت ضعیف بودن می‌شکند، مدیران جامعه نیز محورهای جامعه هستند که باید هر کدام برای آن کار مناسب بوده و از توان و شایستگی لازم برخوردار باشند. در غیر این‌صورت، ضعف، نارسایی، بی‌عدالتی، بی‌قانونی و پوسیدگی جامعه و تشکیلات و اداره آن را فراگرفته و افراد لایق کنج عزلت اختیار می‌کنند

(علیخانی، ۱۳۷۹: ۳۶-۳۹). امام (ع) در خطبه شقشقیه ضمن بیان لیاقت و شایستگی خود برای مدیریت امور، لزوم توجه به این معیار را یادآور شده و می‌فرماید: «اما والله لقی تقمصها فلان و انه لیعلم ان محلی منها محل القطب من الرّحا ینحدر عنی السّیل و لایرقی الی الطّیر؛ آگاه باشید! به خدا سوگند! ابابکر، جامه خلافت را بر تن کرد، در حالی که می‌دانست جایگاه من نسبت به مدیریت اسلامی، چون محور آسیاب است به آسیاب که دور آن حرکت می‌کند. او می‌دانست که سیل علوم از دامن کوهسار من جاری است و مرغان دور پرواز اندیشه‌ها به بلندای ارزش من نتوانند پرواز کرد».

از مجموع تعابیر حضرت (ع) در این خصوص، چنین استنباط می‌شود که ایشان به تعبیر امروزی معتقد به «تخصص‌گرایی کارکردی» بوده و این روش را در مدیریت خود نیز به کار گرفته است.

۹. رویگردانی از اصول اساسی و روی آوردن به سیاست‌های ابزارگرایانه

مدیر اسلامی از دیدگاه امام علی (ع) باید اصول‌گرا باشد و با تزییع اصول به فروع روی نیاورد (ر.ک: نهج البلاغه، نامه ۵۳). اگر امام (ع) اهل مصلحت‌اندیشی بود، پس از به‌دست گرفتن زمام قدرت، درگیر سه جنگ مهم نمی‌شد و دولت‌ش آنقدر زودگذر نمی‌بود. آن حضرت (ع) در این خصوص می‌فرماید: «به خدا قسم، معاویه از من زیرک‌تر نیست؛ ولی او اهل پیمان‌شکنی و گنه‌کاری است. اگر پیمان‌شکنی ناخوشایند نمی‌نمود، زیرک‌تر از من کس نبود» (همان، خطبه ۲۰۰).

اگر ملاک فقط حفظ و توسعه قدرت باشد، از هر وسیله‌ای برای رسیدن به آن هدف می‌توان استفاده کرد؛ اما اگر ارزش‌ها و اهدافی بالاتر از قدرت مطرح باشد، مصلحت‌اندیشی و پیمان‌شکنی ممنوع می‌شود. امام علی (ع) مالک اشتر را حتی از شکستن عهد با مشرکان باز داشته و می‌فرماید: «و خود را چون سپری برابر پیمان‌ت بر پا؛ چه مردم بر هیچ چیز از واجب‌های خدا، چون بزرگ

شمردن وفا به همه سخت همداستان نباشند، با همه هواهای گوناگون که دارند ... پس در آنچه به عهده گرفته‌ای خیانت نکن و پیمانی را که بسته‌ای نشکن و دشمنت را نفریب» (همان، نامه ۵۳).

راه‌های پیشگیری از آفات مدیریت

امام علی (ع) تأکید می‌کند اگر مدیریتی به این آفات و سوءتدبیرها دچار شود و سیاستی خردمندانه و دقیق نداشته باشد رو به تباهی می‌نهد و در نتیجه سقوط می‌کند. ایشان می‌فرماید: مدیرانی که به جای کارهای بنیادی و سیاست‌های اساسی و برنامه‌ریزی‌های اصولی به مسائل جزئی بی‌اساس و زودگذر می‌پردازند، به زوال دچار خواهند شد. آنان که بلندی‌ها و سرفرازی‌ها را به یکسو می‌نهند و به کارهای پست می‌پردازند، مدیریت را به سقوط می‌برند. تأمل در این گونه آموزه‌های او برای مدیران و مسئولان و سررشته‌داران مدیریت بسی لازم و کارآمد است (محمدی ری شهری، ۱۳۷۹: ۸۸). ایشان راه پیشگیری از آفات مدیر را همنشینی با علماء و بهره‌گیری از تجربه‌های آنان دانسته و می‌فرماید: «و اکثر مدارس العلماء و منافئة الحكماء فی تثبیت ما صلح علیه امر بلاءک و اقامه ما استقام به الناس قبلک؛ با دانشمندان زیاد به گفتگو بنشین و با حکماء و متخصصان نیز بسیار به بحث بپرداز. این بحث و گفتگو درباره مسائلی باشد که به وسیله آن وضع جامعه سامان گیرد و آنچه موجب قوام کار مردم پیش از تو بوده است» (لنکرانی، ۱۳۷۹: ۱۳۱).

یکی دیگر از برنامه‌های اصلاحی حضرت (ع) در امر مدیریت، گماشتن نیروهای شایسته، کارآمد و صالح در مصادر امور جامعه بود. زیرا استقرار و دوام مدیریت به ویژه با شاخصه‌های دینداری و عدالت بدون کارگزاران شایسته عملی نخواهد شد. او علاوه بر آنکه در انتخاب مدیران از جنبه

صلاحیتی و مدیریتی حساسیت نشان می‌داد، نظارت خاصی را نیز بر اعمال آنها به کار می‌بست و به تخلفات آنها به سرعت رسیدگی می‌نمود و ایشان را نسبت به عملکرد نادرستشان بازخواست، سرزنش و توبیخ می‌کرد.

به طور کلی می‌توان راهکارهای عبور از آفات مدیریت را در اندیشه و عملکرد امام علی (ع) چنین برشمرد:

- انتخاب کارگزاران و مدیران براساس معیارهای صلاحیتی و ارزشی
- اصل قرار دادن لیاقت‌ها و شایستگی‌ها و توانایی‌ها در واگذاری مسئولیت به کارگزاران و عدم دخالت روابط شخصی و خویشاوندگرای (نفی دودمانگرایی و اشرافی‌سالاری)
- برخورداری از دستورالعمل جامع مدیریتی (داشتن پشتوانه نظری و معرفتی مدیریت)

- تبیین وظایف و تکالیف مدیران و کارکنان نسبت به یکدیگر و سایر افراد

- اهتمام مدیران به انطباق قول با عمل در رفتار خود به منظور تأثیرگذاری فرامین ایشان بر کارکنان و سایر افراد

- ارائه توصیه‌ها و رهنمودهای لازم به مدیران هنگام پذیرش مسئولیت
- نظارت و مواظبت دقیق بر رفتار و عملکرد مدیران، حتی نظارت بر شیوه زندگی آنان

- سیاست تشویق و توبیخ مدیران و کارکنان به منظور اجرای عدالت و جلوگیری از بروز انحراف و ظلم.

نتیجه‌گیری

به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت خطراتی که عرصه مدیریت را تهدید می‌کند فراوان است. برخی از این آفت‌ها، ضررهای جبران‌ناپذیری بر پیکره مدیریت وارد می‌سازند. اقتضای منصب مدیریت این است که مدیر ویژگی و

شرایط و ظرفیت لازم را در امر مدیریت داشته باشد. در غیر این صورت ماهیت و الزامات شغلی باعث می‌شود که وی در مسیر انحراف قرار گرفته و مجموعه تحت پوشش خود را آلوده به انواع خبائث و خلاف‌کاری‌ها نموده و در نتیجه بیمار نماید. به این ترتیب نزدیکان، زیاده‌خواهان و چاپلوسان دور او را می‌گیرند، مطامع خود را پوشش ستودن مدیر و یا ناحق جلوه دادن حق و حق جلوه دادن ناحق قرار می‌دهند. از نظر علی (ع) شخص مدیر از آن نظر که مدیر است و نقطه مرکزی یک مجموعه است، دارای توانایی و قدرت است دستور می‌دهد و می‌تواند از امکانات بهره بگیرد.

با توجه به اهمیت شایان امر مدیریت و با عنایت به لغزشگاه‌های فراوان آن، کارگزاران باید مراقب نفس خویش باشند و قبل از اینکه دیگران را کنترل کنند، هوای نفس خود را کنترل کرده و با حسابرسی دقیق اعمال خود را بررسی نمایند. خلاصه آنکه اگر مدیران و مسئولان حق‌مدار و جدی باشند و به دور از شتاب‌زدگی عمل نمایند و از افراط و تفریط و بی‌بند و باری پرهیز نمایند، مدیریت در سالم‌ترین نوع خود انجام می‌گیرد و از تمامی آفات مصون می‌ماند. لذا برای اصلاح و برون‌رفت از آفات احتمالی مذکور باید با انتصاب مدیران شایسته که دارای استقلال رأی بوده و اهل جاه و مقام نیستند، جامعه را از خطر هلاکت و کاهش عملکرد مصون داشت.

فهرست منابع

۱. قرآن کریم.
۲. نهج البلاغه.
۳. آمدی تمیمی، عبدالواحد، غرر الحکم و درر الکلم، جلال‌الدین محدث اموری، تهران: جامعه، ۱۳۶۰.

۴. اسماعیلی، محسن، نگاهی نو و گذرا به نهج البلاغه درس‌های ماندگار، تهران: شهر، ۱۳۸۶.
۵. حکیمی، محمود، امام علی (ع) انسان کامل، تهران: فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹.
۶. دلشاد تهرانی، مصطفی، دولت آفتاب، تهران: دریا، ۱۳۷۹.
۷. عطاران طوسی، علی اصغر، نقش و حقوق کارکنان در سازمان‌ها از دیدگاه امام علی (ع)، قم: بوستان کتاب، ۱۳۸۶.
۸. لنکرانی، فاضل، آئین کشورداری از دیدگاه امام علی (ع)، تهران، دفتر نشر و فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹.
۹. محمدی ری شهری، محمد، سیاست‌نامه امام علی (ع)، مهدی مهریزی، قم: دارالحدیث، ۱۳۷۹.
۱۰. بیستونی، محمد، لغت‌شناسی قرآن کریم، تهران: انتشارات بیان جوان، ۱۳۷۷.
۱۱. علیخانی، علی اکبر، توسعه سیاسی از دیدگاه امام علی (ع)، تهران: سازمان تبلیغات اسلامی، ۱۳۷۹.