

## اصول مدیریت بر اساس الگوی اسلامی - ایرانی با تکیه بر نظریات خواجه نظام الملک طوسی

منصوره معینی \*

اکبر کلاهدوزان \*\*

مسعود فردوسی \*\*\*

ثریا اسدی \*\*\*\*

پذیرش نهایی: ۹۴/۲/۲

دریافت مقاله: ۹۲/۱۲/۲۱

### چکیده

در طول قرون متمادی بسیاری از فرهیختگان، ادیبان و دانشمندان در رأس امور مملکت قرار داشتند و آثاری در قالب پند و اندرز به صورت بیان داستانها، حکایات، نقل گفتار بزرگان، ضرب المثلهای ... به وجود آوردند. این پژوهش، متن پژوهی از نوع تحلیل محتوای است که در آن متن اصلی، کتاب سیاستنامه خواجه نظام الملک طوسی است. برای تحلیل محتوا پژوهشگران ابتدا مطالب کتاب را بدقت مطالعه، و هر موضوع جدید را با یک کد علامت گذاری کردند. در مرحله بعد کدگذاری تقلیلی صورت گرفت. برای بررسی روایی و اعتبار، این مراحل توسط یک پژوهشگر دیگر نیز انجام شد و نتیجه نهایی از ترکیب هر دو نظر به دست آمد. در این مقاله سعی شده است بر اساس نظریات خواجه نظام الملک طوسی، که مدت سی سال در مقام وزارت عهده دار امور کشور بوده است به گوشه‌ای از سخنان بزرگان در زمینه شیوه‌های مدیریتی با تأکید بر انصاف و داد و تکریم ارباب رجوع اشاره شود.

**کلید واژه‌ها:** اصول مدیریت، سیاست نامه، خواجه نظام الملک، عدالت محوری، تکریم ارباب رجوع، مدیریت اسلامی و ادبیات فارسی.

[moeini@mng.mui.ac.ir](mailto:moeini@mng.mui.ac.ir)

\* استادیار زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

\*\* نویسنده مسئول: استادیار زبان و ادبیات فارسی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

[kolahdouzan@mng.mui.ac.ir](mailto:kolahdouzan@mng.mui.ac.ir)

\*\*\* دانشیار مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت، اصفهان

[ferdosi@mng.mui.ac.ir](mailto:ferdosi@mng.mui.ac.ir)

[s.asadi.2020@yahoo.com](mailto:s.asadi.2020@yahoo.com)

\*\*\*\* کارشناس رشته علوم تربیتی، گرایش مدیریت و برنامه ریزی

## مقدمه

انسان در جهان بینی اسلامی دارای کرامت، و حقوق او منبعث از غیب، وحی و تنزیل است (رشیدپور، ۱۳۶۵: ۷۷). مدیریت اسلامی پیش از اینکه علم باشد، مکتب به شمار می‌رود (افجه‌ای، ۱۳۶۴: ۷). رسالت مدیر اسلامی ایجاد تعالی در درون سازمان است و منبع تحقق این تعالی، مکتب است. رسالت دیگر مدیر یعنی تولید که به علم متصل است نیز باید در خدمت تعالی باشد (افجه‌ای، ۱۳۶۴: ۸). اصول برخاسته از این بینش درونی در عبارات و نصایح و داستانهای متون ادب فارسی تجلی خاصی یافته است. اندیشمندان جهان اسلام کوشیده‌اند از طریق ادب فارسی زمامداران روزگار خویش را به آن فرا خوانند.

ابو یوسف یکی از نخستین دانشمندان مکتب «اسلام» درباره وظایف اساسی حکومت اسلامی در کتاب الخراج به بحث می‌پردازد و درباره سیاستهای مالیه عمومی، مالیات بندی و دادگاه‌های جنایی بحث می‌کند. الاحکام السلطانیه اثر المواردی به بحث درباره قانون اساسی در کشورهای اسلامی می‌پردازد و جنبه‌های نظری و عملی رفتارها و اندیشه‌های سیاسی اسلامی را تشریح می‌کند؛ هم‌چنین درباره رفتار سیاستمداران و مدیران در کشورهای اسلامی بحث می‌کند. غزالی بر نقش آیین و آموزه‌های اسلامی در بهبود سازمان اداری و بروکراتیک در کشورهای اسلامی تأکید می‌کند بویژه درباره شرایط و وظایف فرمانروایان، وزیران و دبیران در کتاب خود به نام احیاء علوم‌الدین و در کتاب دیگری به نام نصیحه الملوک به بحث می‌پردازد. مقدمه‌ای بر تاریخ اثر دانشمند مسلمان، ابن خلدون درباره آن دسته از روشهای بهبود سازمانی بحث می‌کند که می‌تواند از طریق مطالعه علم و فرهنگ صورت پذیرد بویژه او درباره مفاهیم سازمانهای رسمی و غیر رسمی به بحث می‌پردازد و معتقد است که سازمانها به عنوان دستگاه‌های طبیعی محدودیت‌هایی دارند که نمی‌توانند فراتر از آنها رشد کنند. وی هم‌چنین درباره صمیمیت و روح همکاری سازمان، مطالبی بیان می‌کند (شفریتز و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۸ و ۱۷).

یکی از متون ادبی که نگاهی ویژه به بنیادهای مدیریت بر اساس فرهنگ اسلامی دارد، کتاب «سیرالملوک» معروف به «سیاستنامه» اثر خواجه نظام الملک طوسی (متولد ۴۰۸ یا ۴۱۰ هجری) وزیر سلجوقیان و نویسنده مشهور است (صفا، ۱۳۶۳: ۳۶). وی پس از گذراندن تحصیلات مقدماتی در زادگاه خود «نوغان» در طوس و نیشابور و مرو فقه و حدیث آموخت؛ مدتی دبیر الب

ارسالان سلجوقی بود و سپس در سال ۴۵۱ به مقام وزارت رسید. مجموع مدت وزارت وی ۳۰ سال بود و او تجربه‌هایی را که در طول سالیان وزارت فراهم کرده بود به اشاره سلطان ملکشاه سلجوقی جمع‌آوری کرد و هدف از آن بیان رموز مملکت داری بود تا اداره حکومت بر سلطان آسانتر شود (یوسفی و کلاهدوزان، ۱۳۹۳: ۵۱). حسن تدابیر او سبب بسیاری از فتوحات سلجوقیان و پیشرفتهای سریع آنان گشت. نظام الملک مداری در بلخ و نیشابور و هرات و بصره و اصفهان به نام نظامیه تأسیس کرد و آنها را به صورت آموزشگاه‌های مرتب شبانه روزی در آورد و در اطرافشان بازارها ساخت و املاک و گرمابه‌ها و دکانها خرید و وقف مدرسه کرد؛ به این ترتیب نهضتی بزرگ در کشورهای اسلامی برای ایجاد مدارس پیدا شد.

کتاب او به نام سیاستنامه یا «سیرالملوک» امروزه یکی از بهترین آثار ادبی فارسی شمرده می‌شود. کتابی که به گفته مؤلفش در آن هم پند است و هم مثل و هم تفسیر قرآن و هم اخبار حضرت رسول (ص) و هم سیرت و حکایت پادشاهان عادل. سیاستنامه دارای نثری روان و ساده است (صفا، ۱۳۷۸: ۹۰۶) و از طریق آن می‌توان اطلاعات مهمی در باب تشکیلات سیاسی و اجتماعی ایران در دوره پیش از غلبه مغولان و بویژه در دوره سلجوقیان بزرگ به دست آورد (یوسفی و کلاهدوزان، ۱۳۹۳: ۵۱) و این جنبه خاص است که سیاستنامه را در شمار کتابهای معرفت فرهنگ و تشکیلات اجتماعی ایران در زمانهای گذشته قرار می‌دهد (صفا، ۱۳۶۳: ۳۶).

انگیزه نگارش این کتاب، چنانکه خود خواجه می‌گوید درخواست ملکشاه سلجوقی در باره شرح آیین و رسوم پادشاهی است؛ اما با دقت در محتوای متن می‌توان دریافت که خواجه نظام الملک این درخواست پادشاه را برای طرح دیدگاه‌های خود در باره جامعه اسلامی و نوع اداره مطلوب آن غنیمت دانسته و با نثر روان و بیان حکایات گوناگون، تلاش کرده است چشم حاکمان و مدیران زمان خود را به این دیدگاه‌ها بگشاید. وی با بهره‌مندی از دانسته‌های دینی و نگاه توحیدی خویش به برخی از اصول بنیادی مدیریت اشاره کرده که با فرهنگ اسلامی منطبق است و در شرح آنها آیات و احادیث و روایات و حکایات مختلفی را نقل کرده است.

این پژوهش با این هدف صورت گرفت که نخست کتاب سیاستنامه به عنوان متن غنی مدیریتی به پژوهشگران این حوزه معرفی، و سپس برخی از نکات مهم مدیریتی این کتاب استخراج شود و به گونه‌ای که برای مدیران امروز مفید باشد، دسته‌بندی و ارائه گردد.

## روش بررسی

این پژوهش، متن پژوهی از نوع تحلیل محتوا<sup>۱</sup> است که در آن متن اصلی، کتاب سیاستنامه خواجه نظام الملک طوسی است. نسخه مورد استفاده در این پژوهش از انتشارات علمی فرهنگی، چاپ دوم، سال ۱۳۶۴ است.

برای تحلیل محتوا پژوهشگران ابتدا مطالب کتاب را بدقت مطالعه، و هر موضوع جدید را با یک کد علامتگذاری کردند. در مرحله بعد همه کدها در جدول قرار گرفت و کدهای مشابه در کنار هم قرار گرفت؛ سپس برای این کدهای مشابه یک کد موضوعی انتخاب شد. در سومین مرحله کدهای موضوعی نزدیک به هم تحت عنوان یک کد محوری<sup>۲</sup> طبقه بندی شد. در طول این مراحل چند بار بین کدها و متون رفت و برگشت صورت گرفت تا اطمینان به دست آید که مقصود مؤلف بخوبی درک شده است. برای بررسی روایی و اعتبار کدگذاری تقلیلی، این مراحل توسط یک پژوهشگر دیگر نیز انجام شد و نتیجه نهایی از ترکیب هر دو نظر به دست آمد.

## یافته‌ها

کتاب سیاستنامه سیصد و هشتاد صفحه و پنجاه باب دارد با دقت در متن این کتاب، مهمترین اصولی که نظام الملک به شرح آنها پرداخته، عبارت است از:

### ۱ - انصاف و داد

واژه داد در ایران باستان به معنای قانون است. مفهوم ریشه‌ای کلمه مرتب و منظم کردن است. داد یا داد پایه قانون هخامنشیان بود (جوادی، ۱۳۸۰: ۱۱۸). در اوستا داد نام ایزد نگاهبان دادگری و قانون است و در بسیاری از موارد داد به معنی مجموع قوانین دین مزدپرستی است و «داد دیو ستیز» قانون دور دارنده دیو است. پس داد در اوستا نیرویی است اهورایی که با نیروی اهریمنی در ستیز است (دوستخواه، ۱۳۷۵، ج ۲: ۹۷۹).

نگاه به انصاف و داد در آموزه‌های اسلامی عمق و ژرفایی دیگر می‌یابد؛ ژرفایی که جلوه‌های آن در متون اخلاقی و حکمی و ادبی مسلمانان آشکار است. آیات روشنگر قران و احادیث و

1 - Content Analysis

2 - Axial Code

روایاتی که در این مورد وجود دارد، بیانگر اهمیت عدالت در تفکر اسلامی است و آشکارا مسلمانان را به دادورزی فرا می‌خوانند: «ان الله یامر بالعدل والاحسان (نحل/۹) و اذا حکمتم بین الناس ان تحکموا بالعدل (نساء/۵۷) یا ایها الذین امنوا کونوا قوامین بالقسط (نساء/۱۳۵) عدالت از دیدگاه قرآنی، رهیافت به تقوی است و هیچ عاملی نباید مسلمانان را از تحقق آن باز دارد

یا ایها الذین امنوا کونوا قوامین لله شهداء بالقسط ولا یجرمنکم شنثان قوم علی الا تعدلوا، اعدلو هو اقرب للتقوی (مائده/۸؛ ممتحنه/۸) و اذا قلمت فاعدلوا ولو کان ذاقربی (انعام/۱۵۲) عدالت گستره‌ای است که نباید هیچ جزئی از آن نادیده گرفته شود. ... وان تعدل کل عدل ... (انعام/۷۰) خداوند دوستدار عدالت پیشگان است (حجرات/۹) عدالت و امر به عدالت از دیدگاه قرآنی قرار گرفتن در صراط مستقیم و وفای به عهد الهی است (نحل/۷۶)

و اذا قلمت فاعدلوا ولو کان ذاقربی و بعهدالله اوفوا ذلکم وصیکم به.

در نظر مؤلف سیاستنامه، اساس هر مدیریت و حکومتی «انصاف» است. انصاف و دادورزی با مردمان در اسلام تنها شیوه‌ای مدیریتی نیست بلکه از بینش مدیر مسلمان سرچشمه می‌گیرد و نوعی وظیفه دینی به شمار می‌رود به گونه‌ای که پیامبر (ص) ساعتی عدل ورزیدن را برتر از سالها نماز و روزه می‌دانند

خواجه نظام الملک با همین نگاه به موضوع انصاف نگرسته و در شرح و اثبات وجوب آن از کلام پیامبر «ص» مدد جسته است که فرمود: «دادکنندگان را اندر بهشت سراها باشد از روشنایی عدل خویش» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۸۰).

مؤلف سیاستنامه با استناد به حدیث نبوی منفعت داد را از سه جنبه در نظر می‌گیرد:

الف) داد، سبب قدرت فرد عادل می‌گردد. ظلم و جور و تبعیض قادر نیست حتی روح خود ستمگر را آرام نگه دارد. عدالت و انصاف بزرگراهی است عمومی، ولی ستم کوره راهی است که حتی فرد ستمگر را به مقصد نمی‌رساند: «ومن ضاق علیه العدل فالجور علیه اضیق»

ب) صلاح همه قشرهای اجتماع در آن است.

ج) سبب عزت دین می‌گردد؛ زیرا در خبر است که پیغمبر (ص) گفت: العدل عز الدین و قوه السلطان و فیه صلاح الخاصه والعامه (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۶۶ و ۶۵).

مؤلف کتاب در بیان مزیت و وجوب انصاف به همین حد بسنده نمی‌کند بلکه با توسل به کلام الهی، انصاف را میزان سنجش همه نیکیها و بنابراین برتر از همه نیکیها می‌داند: «عدالت ترازوی همه نیکیهاست؛ چنانکه خدای تعالی گفت: «والسمااء رفعها و وضع المیزان» یعنی بهتر از عدل چیزی نیست و جایی دیگر گفت: «... الذی انزل الكتاب بالحق و المیزان» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۶۶ و ۶۵).

البته خواجه نظام الملک در این کتاب تنها به بحث نظری اکتفا نمی‌کند بلکه به بیان برخی از راهکارهای تحقق انصاف هم می‌پردازد. به نظر او بهترین شیوه عملی برای تحقق انصاف و داد، رسیدگی به شکایتها و شنیدن سخنان دادخواهان است. وی معتقد است در زمینه رسیدگی به شکایات باید نکاتی را در نظر گرفت از جمله:

#### ۱ - ۱ - استمرار

جلسه رسیدگی به شکایات باید دو روز در هفته تشکیل شود. ضروری است که در هر جلسه‌ای در باره چند شکایت تصمیم‌گیری، و حکم صادر شود. این کار علاوه بر ارزشی که به خودی خود دارد، سبب می‌شود که متجاوزان به حقوق مردم از این موضوع آگاه شوند که پیگیری شکایات مستمر است و به این ترتیب جرأت تضییع حقوق دیگران را نداشته باشند.

«چاره نیست پادشاه را از آنکه هر هفته‌ای دو روز به مظالم بنشیند و داد از بیدادگر بستاند و انصاف بدهد و سخن رعیت به گوش خویش بشنود بی واسطه ای و چند قصد که مهمتر بود باید که عرضه کنند و در هر یکی مثالی دهد که چون این خبر در مملکت پراکنده شود که خداوند جهان متظلمان و دادخواهان را در هفته‌ای دو روز پیش خویش می‌خواند و سخن ایشان می‌شنود، همه ظالمان شکوهند و دستها کوتاه دارند و کس نیارد بیدادی کردن و دست درازی کردن از بیم عقوبت» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۶۵ و ۶۶).

#### ۱ - ۲ - رسیدگی شخصی

کلام دادخواهان را بی واسطه شنیدن از تأثیر و کارایی بیشتری برخوردار است و نباید آن را به دیگران واگذار کرد. رسیدگی شخصی و بررسی مستقیم موضوعی است که خواجه نظام الملک بارها بر آن تأکید نموده است:

«سخن رعیت به گوش خود بشنود بی واسطه ای»... «اندر آن روز بزرگ جواب این خلاق که زیر فرمان اویند از او خواهند پرسید و اگر به کسی حوالت کند نخواهند شنود؛ پس چون چنین

است باید که ملک این مهم به هیچ کس نگذارد» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۶ تا ۱۸).  
 فایول<sup>۱</sup>، که از دانشمندان برجسته علم مدیریت است، می‌گوید: اگر جنبه معنوی مدیر، توانایی، فرهیختگی، تجربه و سرعت انتقال وی در سطح بالایی باشد، می‌تواند زمام بسیاری از امور را در دست گیرد؛ سامانه‌ای بسیار متمرکز به اجرا در آورد و به هیچ یک از افراد (به استثنای تعداد انگشت شماری از مقامات ارشد اجرایی) هیچ اختیاری را واگذار نکند (فایول، ۱۹۱۶: ۱۹ تا ۴۲).

### ۱ - ۳ - دقت و وسواس در رسیدگی به شکایات

جلسه رسیدگی به شکایات باید در وضعیتی برگزار شود که محدودیت و ممنوعیتی برای دادخواهان وجود نداشته باشد. به گفته خواجه نظام الملک جلسه رسیدگی به شکایات در ایران معمولاً در مکان سربازی که امکان ورود برای همه فراهم باشد و محدودیت و ممنوعیتی اعمال نشود، برگزار می‌شده است (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۹).

مسلمانی که کار مردم به او واگذار می‌شود، باید در دادخواهی بسیار دقیق باشد و همه جوانب احتیاط را رعایت کند تا مبادا دادخواهی نتواند شکایت خود را به گوش او برساند. نظام الملک تأکید می‌کند که همه این احتیاطها به آن سبب است که باید در جهان دیگر پاسخگوی این امر بود:

«و شنودم که یکی از ملوک به گوش گرانتر بوده است؛ چنان اندیشید که کسانی که ترجمانی می‌کنند و حاجبان، سخن متظلمان با او راست نگویند... فرمود که متظلمان باید که جامه سرخ پوشند و هیچ کس دیگر سرخ نپوشد... و این همه احتیاط جواب آن جهان را کرده است» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۹).

مؤلف، حکایتهای زیادی در توجه حاکمان عادل و وسواس آنها در امر رسیدگی به شکایات نقل می‌کند و موضوع احتیاط برای جواب آن جهان را در همه این حکایات یادآور می‌شود:

«و هم این اسماعیل بن احمد را عادت چنان بود که آن روز که سرما سخت بودی و برف بیشتر آمدی، تنها بر نشستی و به میدان آمدی... گفتمی باشد که متظلمی به درگاه آید... و تا به ما رسیدن بروی دشوار گردد و چون بداند که ما اینجا ایستاده‌ایم بیاید و کار خویش بگذارد و به سلامت برود و مانند این حکایتها بسیار است... و این احتیاط از بهر جواب آن جهان را کرده‌اند» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۹).

1- Fayol

مواردی که خواجه نظام الملک به عنوان راهکارهای تحقق انصاف و داد خاطر نشان می‌سازد با توجه به ویژگیهای اجتماعی زمان اوست، اما همه این حکایات و توضیحات بیانگر این است که انصاف در مدیریت اسلامی، بنیادی است و مدیران جوامع اسلامی نباید این را تنها مزیتی اخلاقی یا شیوه‌ای مدیریتی بپندارند بلکه باید بدانند که عدل و داد، لازمه بینش و عمل اسلامی است و مسلمانان در باره چگونگی تحقق آن بازخواست خواهند شد.

## ۲ - آشنایی و انس با دانش دینی

آشنایی مدیران با دانش دینی و استمرار در آموزش و پژوهش و تلطیف روح به وسیله متون و حکایات از لوازم مدیریت در جامعه اسلامی است. این تلطیف روح و کسب آگاهی دینی از سویی خطر گمراهی را از او دور می‌کند و از سوی دیگر بر قدرت تدبیر و اندیشه وی می‌افزاید و راهکارهای مناسب با فرهنگ اسلامی را به او نشان می‌دهد و از دیگر سو سبب می‌گردد تا جامعه تحت اداره او نیز به دانش اندوزی ترغیب شوند (رشیدپور، ۱۳۶۵: ۷۷).

«محمد البورایی» در اثر خود به نام «بهبود و توسعه مدیریت»، روشها و فنون سازمانهای غربی را با ارزشها و اصول اسلامی در هم می‌آمیزد تا یک دیدگاه اسلامی (به عنوان سامانه و شیوه‌ای از زندگی) ارائه کند و نشان دهد دیدگاه اسلامی می‌تواند به عنوان نیرویی توانمند و بسیار مهم در فرایند توسعه و بهبود مدیریت و سازمان در سراسر دنیا مؤثر واقع شود. هم‌چنین به تلاش و کوشش برای کسب دانش در تمام زمینه‌های علمی و مهارتی تأکید فراوان شده است: قال: ان الله اصطفانا علیکم وزاده بسطه فی العلم و الجسم (محمد/۲).

خواجه نظام الملک در این باره در باب هشتم سیاستنامه می‌گوید: «واجب است در کار دین پژوهش کردن و فرایض و سنت و فرمانهای خدای تعالی به جای آوردن و کار بستن و علمای دین را حرمت داشتن... واجب چنان کند که در هفته یک بار یا دو بار علمای دین را پیش خویش راه دهد و امرهای حق تعالی از ایشان بشنود و تفسیر قرآن و اخبار رسول(ص) بشنود». وی معتقد است این امر سبب انس با دانش دینی می‌گردد و سبب استواری رأی و تدبیر و فزونی عدل و مانع انحراف می‌شود: «چون دانست به دل بگمارد که چون چندی چنین کرده شد خود عادت گردد و بس روزگاری برنیاید که بیشتر احکام شریعت و تفسیر قرآن و اخبار رسول(ص) او را معلوم گردد و حفظ شود و راهکار دینی و دنیاوی و تدبیر و صواب بر او گشاده شود و هیچ بد مذهب و مبتدع او را از راه نتواند برد و قوی رای گردد و در عدل و انصاف بیفزاید» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۷۷ و



.۷۸)

## ۳ - ارزیابی

«داگلاس مک گرگور» می‌گوید: اجرای بیشتر برنامه‌ها به گونه‌ای عمل می‌شود که گویا فرد چیزی بیش از یک قطعه محصول نیست که در خط مونتاژ مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. تعداد اندکی از شرکتها از روشهایی استفاده می‌کنند که فرد را در کانون هدفهای اصلی قرار می‌دهند به گونه‌ای که او برای خود به صورت هدف در می‌آید و هر شش ماه یک بار یا هر سال خود را ارزیابی می‌نماید (مک گرگور، ۱۹۵۷).

با توجه به جوهره مدیریت اسلامی، خودارزیابی، اهمیت و جایگاه ویژه‌ای می‌یابد. «هر که از خدای عزوجل نترسد از من هم نترسد و آن که از خدای عزوجل بترسد خود کاری نکند که او را به دو جهان گرفتاری باشد» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۳۱). مدیر با بینش اسلامی «درون خود با حق و خلق راست گرداند و خواب نکند تا حساب نفس خود نکند که آن روز از او چه صادر شده است تا اگر نیکی نکرده باشد توبه کند و پشیمان شود و نفس خود را سرزنش کند و بر خود غرامتی نهد به خلاف آنکه کرده باشد و به نیکی بکوشد» (سعدی، ۱۳۶۵: ۸۹۴). اما این امر نقش نظارت مدیر بر مجموعه‌های اجرایی را کم‌رنگ نمی‌سازد.

ارزیابی وسیله‌ای برای شناخت و انگیزه‌ای است برای بررسی نقاط ضعف و کارایی افراد. بازرسی و نظارت از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است به طوری که اگر در جامعه‌ای بازرسی و نظارت انجام نگیرد به زودی مرگ آن جامعه فرا می‌رسد. نبودن نظام بازرسی و نظارت، مجموعه‌های اجرایی و مدیریتی را از اصلاح وضعیت خود محروم می‌کند (فایضی، ۱۳۷۵: ۱۲۲ و ۳۵). نظارت، حصول اطمینان از این امر است که فعالیتها، نتایج پیش بینی شده را تحقق می‌بخشد (فالت، ۱۹۲۶: ۷۸). خواجه نظام الملک نیز بر نظارت مدیر بر مجموعه‌های تحت اداره خود تأکید می‌کند:

«از احوال عامل پیوسته می‌باید پرسید. اگر چنین می‌رود که یاد کردیم عمل بر وی نگاه دارد و اگر نه به کسان شایسته بدل کند» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۳۱). این ارزیابی یا سبب اصلاح فرد خواهد شد یا سبب عزل او «اگر کسی از خدمتکاران و گماشتگان ناشایستگی و درازدستی پدیدار آرد اگر به تأدیبی و پندی و مالشی ادب گیرد و از خواب غفلت بیدار شود او را بر آن کار بدارد و اگر بیداری نیابد هیچ ابقا نکند، او را به کسی دیگر که شایسته باشد بدل کند» (نظام الملک،

۱۳۶۴: ۳۱). در آیات قرآن نیز از پیروی هوای نفس نهی شده است و هر گاه کسی پیروی از امیال نفسانی کند از ناحیه خداوند هیچ گونه کمک و یاری صورت نمی پذیرد. و لئن اتبع اهواء هم بعد الذی جاءک من العلم مالکک من الله من ولی و لا نصیر (۲: ۱۲۰).

#### ۴ - مشورت

ماری پارکر فالت<sup>۱</sup> قدرت را به دو دسته تقسیم می کند: قدرت بر دیگران و قدرت با دیگران. سرپرستی که تصور می کند حق کنترل و رهبری کارکنانش را دارد، حاضر نیست پیشنهادهای آنها را بشنود، چنین سرپرستی در واقع بر کارکنان اعمال قدرت می کند و این اعمال قدرت موجب مقاومت در کارکنان می شود. از سوی دیگر مسئله را می توان با توجه به هدف و با مشورت با تمام افرادی که ذی نفع هستند، مورد بررسی قرار داد و در این صورت دستورها حالت غیر شخصی پیدا می کند. وی دیدگاهی ابراز می کند که بر قدرت در سایه وجود افراد مبتنی است و نه از مجرای اعمال قدرت بر افراد. او بدین وسیله حرکت به سوی سبک «مدیریت مشارکتی» را پیش بینی می کند.

فالت طی این مقاله درباره شیوه صدور فرمان در سازمان بحث می کند و بر این باور است که این فرمانها و دستورها باید غیر شخصی باشند «تا همه کسانی که در آن موقعیت مورد مطالعه قرار می گیرند، متحد شوند و بتوان قانون مربوط به موقعیت مورد نظر و شیوه فرمانبری را کشف کرد» فالت طرفدار نوعی رهبری مشارکتی است که در آن کارکنان و کارفرمایان برای ارزیابی موقعیتها همکاری می کنند و آنچه را باید در لحظه ای بخصوص و در موقعیتی خاص انجام شود، تعیین می نمایند یا درباره آن تصمیم می گیرند.

پس از کشف قانون متعلق به موقعیت «کارکنان و کارفرمایان می توانند برای یکدیگر دستور یا فرمان صادر کنند.» این شیوه از دستور دادن باعث می شود که در سازمان نگرشهای بهتری به وجود آید؛ زیرا هیچ کس الزاماً چنین نمی اندیشد که زیر دست یا فرمانبردار دیگری است بلکه همگی تابع موقعیت هستند (فالت، ۱۹۲۶: ۷۸).

مؤلف سیاستنامه مشورت کردن را نشانه قوت اندیشه و نظر و کمال تدبیر می داند و در بیان وجوه مثبت آن چنین می گوید:

1 - Follett. M.P

«مشاورت کردن در کارها از قوی رأیی مرد باشد و از تمامی عقل و پیش بینی؛ چه هر کسی را دانشی باشد و هر یکی چیزی داند، یکی بیشتر داند و یکی کمتر و یکی دانستنی داند و هرگز کار نبسته و نه آزموده و یکی هم دانش داند و هم کار بسته و تجربه‌ها کرده... و مشورت ناکردن در کارها از ضعیف رأیی باشد و چنین کس را خودکامه خوانند و چنانکه هیچ کاری بی مردان کار نتوان کرد، هم چنین هیچ شغلی بی مشورت نیکو نیاید» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۴ تا ۱۲۳).

#### ۵ - انگیزش بجا و بی تأخیر

انگیزش را ساده‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین وظایف مدیریت دانسته‌اند. یکی از مهمترین عوامل انگیزش، که در میزان رضایت کارکنان و بازدهی و بهره‌وری بیشترین تأثیر مثبت را دارد، شناخت و قدردانی است. شناخت و قدردانی به گونه‌ای مناسب از عملکرد کارکنان به وسیله مدیریت، تقویت روحیه را به دنبال می‌آورد و به کارکنان احساس با ارزش بودن و قدر و منزلت می‌بخشد.

مازلو در بیان سلسله مراتب نیازهای انسان آنها را به پنج گروه تقسیم می‌کند: نیازهای فیزیولوژیکی - نیازهای ایمنی (امنیت شغلی) - نیازهای اجتماعی - نیازهای نفسانی (شهرت و اعتبار) و نیازهای خودشکفتگی. وی معتقد است هرگاه نیاز سطح پایین ارضا شود، سطح بعدی نیاز فعالیت می‌شود. گریکور نیاز به تقدیر را در چهارمین مرحله یعنی نیازهای نفسانی می‌داند (مازلو، ۱۹۴۳: ۸۱ تا ۸۶ و ۳۸).

پال هرسی و کنت بلانچارد در مقاله خود به نام "چرخه زندگی تئوری رهبری" اظهار می‌کنند که سبک رهبری مناسب در موقعیتی مفروض به سطح تجربه و تحصیلات کارکنان، انگیزه موفقیت و تمایل زیر دستان به پذیرش مسئولیت بستگی دارد.

خواجه نظام الملک معتقد است که هم تشویق و هم تنبیه باید بدون درنگ انجام شود تا مؤثر واقع گردد و حتی به جنبه تشویق بیش از جنبه تنبیه تأکید شده است: من جاء بالحسنه فله عشر امثالها و من جاء بالسيئه فلا يجزي الا مثلها و هم لا يظلمون (انعام/۱۶۰) و این نکته ای است که در علم مدیریت کمتر مورد توجه واقع شده اما وزیر اندیشمند ایرانی با دقت نظر خود به آن اشاره کرده است:

«هر که از خدمتکاران خدمتی پسندیده کرد باید که در وقت نواختی یابد و ثمرت آن بدو رسد و آن که تقصیری کند بی ضرورتی و سهوی آن کس را به اندازه گناه مالشی رسد تا رغبت بندگان

بر خدمت زیادت گردد و بیم گناهکاران بیشتر می‌شود و کارها بر استقامت می‌رود» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۳).

#### ۶ - تذکر لغزشها در نهان

در علم مدیریت بر این موضوع تأکید شده است که کنترل مؤثر باید به انگیزش کارکنان کمک کند و در نظر نگرفتن رهنمودهای رفتاری در این زمینه می‌تواند آثار منفی داشته باشد (فالت، ۱۹۲۶: ۷۸). یکی از رهنمودهایی که نظام الملک در این باره مطرح می‌کند، تذکر لغزشها در نهان است.

«کسانی را که بر کشند و بزرگ گردانند اندر آن روزگاری و رنجی باید برد چون سهوی و خطایی که ایشان را افتد اگر آشکارا با ایشان عتاب رود، آبروی ریختگی حاصل آید... اولی تر آن باشد که چون کسی خطایی کند در حال، اغماض کرده آید و پوشیده او را بخواند و بگویند...» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۴).

#### ۷ - صبر و تأمل در تصمیم‌گیری

در قرآن مجید در آیات فراوانی بر صبر و استقامت در کارها تأکید شده است؛ از جمله یا ایها الذین امنوا صبروا و صابروا و رابطو و اتقوا الله لعلکم تفلحون (آل عمران/ ۲۰۰) از نظر خواجه نظام الملک شتابزدگی نشانه ضعف و سبب پشیمانی در کارها است:

«اندر کارها شتاب زدگی نباید کرد و چون خبری شنوند یا صورتی بنده اندر آن آهستگی باید فرمود تا حقیقت آن بداند و دروغ از راست پدیدار آید که شتاب زدگی کار ضعیفان است نه کار قادران.. و فرمان حق تعالی در قرآن چنان است که اگر کسی چیزی گوید آن را مشنوید تا آن وقت که حقیقت نکنید که نباید شتاب زدگی کنید و پس از آن دلتنگی برید و از آن پشیمانی خورید و پشیمانی سود ندارد» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۴).

#### ۸ - توزیع مناسب مسئولیتها

در اخبار و روایات بزرگان دین سفارش شده است که مسئولیتها به افراد شایسته واگذار شود و هم‌چنین افراد مسئول باید بدانند که در مقابل مسئولیت خویش مورد سؤال واقع خواهند شد.

#### ۸ - ۱ - یافتن نیکان و الزام آنان

به کارگماردن افراد نیک نهاد و شایسته چنان در دانش مدیریت مورد توجه قرار گرفته است

که برخی از صاحب‌نظران در تعریف دانش مدیریت گفته‌اند مدیریت، علم و هنر یافتن و به کارگماردن شایسته‌ترین افراد و تلفیق مساعی فکری و جسمی آنان است (رشیدپور، ۱۳۶۵: ۷۷).

آرمانها و ارزشهای متعالی و پایبندی به آنها می‌تواند چنان نیرویی در افراد به وجود آورد که برای تحقق آرمانها از هیچ تلاشی دریغ نورزند (مازلو، ۱۹۴۳: ۸۱ - ۸۶). بی شک بهره‌مندی از چنین افرادی چنان اهمیتی دارد که الزام آنان به قبول مسئولیت را ضروری سازد.

ریچارد نیوستاد<sup>۱</sup> در کتاب خود با عنوان «قدرت ریاست» ابراز می‌کند که قدرت ضروری برای رئیس (یا هر مدیر اجرایی)، قدرت ترغیب است (شفریتز و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۷ و ۱۸).

این امر در نظر خواجه نظام الملک چنان اهمیتی دارد که معتقد است باید افراد شایسته را حتی بر خلاف خواست ایشان به قبول مسئولیت واداشت: «به هر شهری نگاه کنند تا آنجا کیست که او را بر کار دین شفقتی است و از ایزد تعالی ترسان است و صاحب غرض نیست.. و اگر کسانی که بدین صفت باشند امتناع کنند و این امانت نپذیرند ایشان را الزام باید کرد و به اکراه نباید فرمود» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۴).

#### ۸ - ۲ - استفاده از افراد با تجربه در کارهای مهم

کارهای مهم و کلیدی نیازمند تجربه و آزمودگیهای خاص است. سپردن این کارها به افراد خام و بی تجربه نشانه ضعف رأی مدیر است و خواجه نظام الملک معتقد است سپردن امور خطیر به افراد بی تجربه سبب خطا خواهد شد:

"وقت می باشد که مهم پیش می آید، کار ناکردگان و کودکان و جوانان را نامزد می کنند و خطاها می افتد و در این معنی به هر وقت اگر احتیاطی فرمایی صوابتر باشد و بی خطرتر» (نظام الملک، ۱۳۶۴: ۱۲۴).

شاعر بزرگ ایرانی، سعدی نیز بر این نکته تأکید می‌کند. «مردم ناآزموده را اعتماد نکنند و کار بزرگ به خردان نفرماید» (سعدی، ۱۳۶۵: ۸۹۳).

#### ۸ - ۳ - وحدت مدیریت و تعیین دقیق مسئولیتها

یکی از مواردی که در مبانی سازماندهی مطرح می‌شود، این است که ترکیب سازماندهی باید به طریقی طراحی شود که معلوم کند که چه فردی باید چه کاری انجام دهد و چه کسی مسئول نتایج مورد انتظار است تا موانع ناشی از ابهام و عدم اطمینان درباره وظایف برطرف شود (فالت،

1 - Richard neustadt

۱۹۲۶: ۷۸). از سوی دیگر اصل وحدت مدیریت بیانگر این است که دو یا چند نفر با اراده‌های متفاوت نسبت به اداره یک مؤسسه تدبیرهای متفاوت خواهند داشت و تدابیر و اراده گوناگون نیز مستلزم به هم خوردن نظم و پیدایش تضاد و تباهی خواهد شد (فایضی، ۱۳۷۵: ۱۲۲).

نظر خواجه نظام الملک در باره اصل وحدت مدیریت و بررسی آن قابل توجه است:  
«از بهر آن را که چون دو شغل یک مرد را فرمایند همیشه از این دو شغل یکی بر خلل باشد و با تقصیر... و هر گاه که دو مرد را یک شغل فرمایند، آن بدین افکند و این بدان همیشه آن کار ناکرده ماند... و امروز مردم هست که بی هیچ کفایتی که در او هست ده عمل دارد و اگر شغلی دیگر پدیدار آید هم بر خویشتن زند... و باز مردان کافی و شایسته و معتمد و کارها کرده محروم گذاشته‌اند و در خانه‌ها معطل نشسته‌اند» (بابا صفری، کلاهدوزان و معینی، ۱۳۹۳: ۸۴ و ۸۵).

جدول ذیل خلاصه اصول مدیریت از نظر خواجه نظام الملک را با زیر مجموعه‌های هر یک

نشان می‌دهد:

جدول ۱: اصول مدیریت اسلامی - ایرانی برگرفته از کتاب سیاستنامه

ردیف	اصول مدیریت اسلامی - ایرانی	مفاهیم (شاخصها) راهکارهای تحقق و نتایج عملی از نظر خواجه نظام الملک	آیات و احادیث
۱	انصاف و عدالت	رسیدگی شخصی، استمرار دقت و وسواس مکان رسیدگی. رعایت جوانب احتیاط. در نظر گرفتن پاسخ آن جهان. (لازمه بینش و عمل)	دادکنندگان را اندر بهشت سراها باشد از روشنایی عدل خویش من ضاق علیه العدل فالجور علیه اضیق العدل عزالذین و قوه العدل و فیه صلاح الخاصه والعامه آیه: و السماء رفعها وضع المیزان آیه: الذی انزل الكتاب بالحق والمیزان (۷:۵۵)، (۱۷:۴۳)، (۸:۵)، (۹:۱۶)، (۵۷:۴)، (۳۵:۴)، (۸:۶۰)، (۶:۷۰)، (۹:۴۹)، (۹:۷۶)
۲	آشنایی و انس با دانش دینی	پژوهش در دین فرايض و سنتها و فرمانها به جای آوردن. علمای دین را حرمت داشتن. هفته‌ای یک بار یا دو بار با عالمان نشستن	قال: ان الله اصطفانا علیکم و زاده بسطه فی العلم و الجسم. (۲:۴۷)
۳	ارزیابی	سبب اصلاح فرد با تأدیب و پند سبب عزل افراد ناشایسته و جایگزین نمودن شایستگان	و لئن اتبعت اهواء هم بعد الذی جاءک من العلم مالک من الله من ولی و لا نصیر (۲: ۱۲۰) (۳: ۱۰۴)
۴	مشورت	مشورت با دیگران، تصمیم گیری و توکل بر خداوند.	و مشاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله (۳: ۱۵۹)، (۴۲: ۳۸)
۵	انگیزش بجا و بی تأخیر	خدمات نیک بی درنگ پاداش دادن. خطای افراد را متناسب با میزان خطا مجازات کردن	من جاء بالحسنه فله عشر امثالها و من جاء بالسئته فلا یجزی الا مثلها و هم لا یظلمون (۶: ۱۶۰)، (۵: ۹)، (۶: ۵۴)، (۶: ۶۲)
۶	تذکر لغزشها در نهان		قال رسول الله (ص): من ستر علی مؤمن فاحشه فکا نما احیا مووده (بهشت اخلاق ج ۲: ۵۵۱) قال رسول الله (ص): ان الامیر اذا ابتغی الریبه فی الناس افسدهم (میزان الحکمه: ۲۲۰۹)
۷	صبر و تأمل	رهایی از ضعف و پشیمانی، صبر، ارتباط با مردم و تقوا	یا ایها الذین امنوا اصبروا و صابروا و رابطوا و اتقوا الله لعلکم تفلحون (۳: ۲۰۰) (۴۶: ۸) (۲۴: ۳۲)
۸	توزیع مناسب مسئولیتها	یافتن نیکان و الزام آنان، وحدت مدیریت، استفاده از افراد با تجربه در کارهای مهم و تعیین دقیق مسئولیتها	قال رسول الله (ص): ان الله تعالی سائل کل داع عما استرعاه؛ احفظ ذلک ام ضیعہ حتی یسال ل الرجل عن اهل بیته

## بحث و نتیجه‌گیری

نکات ارزشمند مدیریتی بر اساس آموزه‌های دینی و نکات اخلاقی، که پیوسته مورد توجه مدیران فرهیخته و دانشمند این سرزمین بوده است در آثار ادبی فرهنگ اسلامی - ایرانی جایگاهی ویژه دارد. این نکات گاهی به طور مستقیم در قالب پند و اندرز به حاکمان توصیه، و گاهی از زبان حیوانات و در داستانها و حکایات گوناگون به گونه‌ای غیر مستقیم مطرح شده است؛ مانند نکاتی که در کتاب ارزشمند کلیله و دمنه، مرزبان نامه، و قسمتهایی از گلستان و بوستان وجود دارد. سیاستنامه‌ی خواجه نظام الملک طوسی از جمله متون ادب پارسی است که از رهگذر آن می‌توان اطلاعات ارزشمندی در باب تشکیلات سیاسی و مملکتی ایران در دوره قبل از مغول به دست آورد و اصول و راهکارهای مدیریت را بر اساس فرهنگ و جهان بینی توحیدی اسلام دریافت. (یوسفی و همکاران، ۱۳۸۷: ۵۱).

برخی از موضوعاتی که خواجه نظام الملک در این کتاب مطرح نموده و آنها را لازمه مدیریت موفق دانسته عبارت است از: انصاف، آشنایی با دانش دینی، نظارت و ارزیابی، مشورت، انگیزش بجا و بی تأخیر، تذکر لغزشها در نهان، صبر و تأمل در تصمیم‌گیری و توزیع مناسب مسئولیتها بین افراد دیندار و با تجربه.

بر اساس نظر خواجه نظام الملک، انصاف جوهره مدیریت اسلامی است. راهکارهایی که وی برای چنین مدیریتی مطرح می‌کند، گرد محور واحد یعنی حفظ کرامت و حقوق انسانی افراد می‌چرخد. این امر از دیدگاه او نه تنها شیوه‌ای مدیریتی بلکه وظیفه‌ای دینی است. تا زمانی که مدیران و مسئولان از سرچشمه‌های این تفکر سیراب نشوند، شیوه‌های مدیریتی منطبق بر جامعه اسلامی - ایرانی برای آنان محقق نخواهد گشت.

از آنجا که بسیاری از جلوه‌های اعتقادی اجتماعی و علمی فرهنگ اسلامی - ایرانی در متون ادب فارسی تجلی یافته است، بررسی این متون می‌تواند زمینه‌ای مناسب و گستره‌ای پویا برای پژوهشهای بین رشته‌ای باشد. با دقت نظر در جنبه‌های مختلف آثار ادبی می‌توان ویژگیهای دانش و فرهنگ ایران اسلامی را در دوره‌های گوناگون دریافت و از رهگذر آنان به گستره بومی سازی علوم راه یافت (معینی، ۱۳۹۲: ۲ تا ۵). از جمله گنجینه‌هایی که در این میراث مکتوب نهفته است مبانی و اصول مدیریت اسلامی است. امید که پژوهشهایی در این زمینه بتواند غبار از این گنجینه



ارزشمند برگیرد.

### منابع فارسی

قرآن مجید.

- افجه‌ای، علی اکبر (۱۳۶۴). مدیریت اسلامی. تهران: جهاد دانشگاهی.
- بابا صفری، علی اصغر؛ کلاهدوزان، اکبر؛ معینی، منصوره (۱۳۹۳). بر بلندای سخن. اصفهان: دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.
- جوادی، غلامرضا (۱۳۸۰). مدیریت در ایران باستان. تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات.
- دورانت، ویل (۱۳۶۷). تاریخ تمدن. ج اول. تهران: سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی.
- دوست خواه، جلیل (۱۳۷۵). اوستا. تهران: انتشارات مروارید.
- رشیدپور، عبدالمجید (۱۳۶۵). دیباچه‌ای بر مدیریت اسلامی. مؤسسه دین و دانش.
- سعدی، مشرف الدین (۱۳۶۵). کلیات. به اهتمام محمد علی فروغی. تهران: انتشارات امیر کبیر.
- شفریتز، جی. ام؛ جی. استیون اوت (۱۳۸۷). تئوریهای سازمان و اسطوره‌ها. ترجمه علی پارسایان. انتشارات ترمه.
- صفا، ذبیح الله (۱۳۶۳). گنجینه سخن. تهران: انتشارات امیرکبیر.
- صفا، ذبیح الله (۱۳۷۸). تاریخ ادبیات ایران. ج دوم. تهران: انتشارات فردوسی.
- فایضی، علی (۱۳۷۵). کاربرد اصول مدیریت در جوامع با جهت گیری اسلامی. نشر فطرت.
- معینی، منصوره (۱۳۹۲). شکوه نگاه. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- نظام الملک طوسی، حسین (۱۳۶۴). سیاست نامه. به اهتمام هیوبرت دارک. تهران: انتشارات علمی فرهنگی.
- یوسفی، محمد رضا؛ کلاهدوزان، اکبر (۱۳۹۳). برگزیده تاریخ ادبیات ایران. اصفهان: راه کمال با همکاری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.

### منابع انگلیسی

- Fayol, Henri (1916). General and Industrial Management. Trans. Constance Storrs (London: Pitman Publishing. Ltd. 1949) 19-42. (Original work published 1916).
- Follett. M.P. (1926). The giving of order. In H.C. Metcalf (Ed.). Scientific Foundations of business administration. Baltimore. MD: Williams and Wilkins. 1926.
- Maslow. A. H. (1943). conflict frustration and the theory of threat. J. Abraham. L (soc.) Psychol. 1943. 38 81-86.
- Murry McGregor (1975). Douglas. From the human side of Enterprise. management Review. November 1957. copy right 1957 by the American Management Association New york (Reprinted by permission of the publisher)

