



## مکتب اداری فایول و نقد علمی و اسلامی آن

باز محمد محمدی<sup>۱</sup>

دریافت: ۱۶-۹-۱۴۰۱

پذیرش: ۱۷-۱۱-۱۴۰۱

### چکیده

بدون تردید، بررسی و مطالعه تئوری‌های سازمان و مدیریت، یکی از مهم‌ترین و مفیدترین دانسته‌هایی است که برای نوآوری و نظریه‌پردازی‌های جدید برای مدیران سازمان‌ها بسیار مهم و راهگشا است؛ چراکه آینده برگزیده مبتنی است. یکی از این تئوری‌ها که در زمان خودش بسیار مهم و تحولی را در علم مدیریت ایجاد کرد، مدیریت اداری هنری فایول است که او اصولی را ارائه کرده است و معتقد است که این اصول در همه جا و در همه‌ی سازمان‌ها کاربرد دارد؛ البته به نظر ایشان این اصول انعطاف‌پذیرند که باید در پرتو شرایط متغیر و خاص خود مورداستفاده قرار گیرد. هدف از انجام این تحقیق تبیین دیدگاه مکتب اداری فایول و نقد علمی و اسلامی آن است. روش انجام این تحقیق توصیفی تحلیلی است و ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای هست. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدیریت اداری فایول در عصر خودش یک تحولی را در عرصه مدیریت به وجود آورد؛ اما نقدهای از نظر علمی و به ویژه از نظر اسلام بر آن وارد شده است؛ زیرا انسان در آن به‌عنوان ماشین، ابزار و یا یک موجود اقتصادی صرف در نظر گرفته شده و به عوامل روحی روانی انسان توجه نشده است.

---

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری قرآن و علوم - گرایش مدیریت؛ [bazmuhammad71@yahoo.com](mailto:bazmuhammad71@yahoo.com)



### مقدمه

در تمام جوامع بشری تا آنجا که تاریخ نشان می‌دهد نوعی از حکومت و مدیریت وجود داشته است. حکومت قبیله‌ای، حکومت پادشاهان و سلاطین و حکومت‌های از نوع آنچه در دنیایی امروز وجود دارد، این بدان معنا است که بشر در هر مرحله‌ای از علم و دانش و فرهنگ باشد، ضرورت وجود حکومت و مدیریت را درک می‌کند و می‌داند زندگی اجتماعی بدون وجود نظم و حاکمیت قانون، حتی یک روز هم امکان‌پذیر نیست! (احمدی، ۱۳۸۳: ۳۸)

موضوع «مدیریت» و «اداره کردن» یکی از عناصر مهم و سرنوشت‌ساز در طول تاریخ تمدن بشری مطرح بوده و هست. تاریخ بشری همواره با سبک‌ها و روش‌های مختلف مدیریتی روبرو بوده و آن را تجربه کرده است. اگرچه نوع اداره کردن و مدیریت به فرهنگ و ارزش‌های موجود آن جامعه بستگی دارد و قطعاً یک روش نمی‌تواند به‌عنوان یک «نسخه‌ی قابل تجویز» برای جوامع مختلف مطرح باشد.

مدیریت در اسلام بر اساس اندیشه الهی و معنوی با رویکرد «امانت الهی بودن» پایه‌گذاری شده است. از دیدگاه اسلام مدیریت «امانت» است و مدیر امانت‌دار خدا و مردم می‌باشد. حضرت علی (علیه‌السلام) خطاب به «اشعث بن قیس» والی آذربایجان می‌نویسد: «وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ، وَ لَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ» مدیریت و حکمرانی برای تو «طعمه» نیست بلکه آن مسئولیت، در گردن تو امانت است. (نهج‌البلاغه، دشتی، ۱۳۷۹: ۴۸۴)

در فرهنگ اسلامی، انسان و انسانیت ارزش فراوان دارد و انسان موجودی است که از کرامت ذاتی برخوردار است هم خود انسان و هم دیگران باید، پاسدار این کرامت و شرافت انسانی باشند. در نظام اسلامی، مدیران و کارمندان باید از اصول و شیوه‌هایی استفاده کنند که حافظ حرمت و شخصیت انسانی باشند و از گرایش به شیوه‌هایی که به شخصیت و حیثیت انسانی لطمه وارد می‌سازد پرهیز کنند. (میر تاج‌الدینی، ۱۳۷۴: ۲۰۱)



انسان گل سرسید همه موجودات و خلیفه خدا در روی زمین است. انسان مسجود ملائکه است؛ از این رو، باید همه چیز در خدمت انسان و تحت سیطره او باشد، کار و تلاش هم باید در راستای برآورده ساختن نیازهای مادی و معنوی انسان باشد، نه اینکه کرامت و شرافت انسان را زیر سؤال ببرد و به انسان به عنوان یک ماشین و ابزار نگاه بشود که فاقد کارایی و بهره‌وری داشته باشد و تمام نیازهای روحی و روانی او نادیده گرفته شود، که در مدیریت غربی و مخصوصاً کلاسیک‌ها چنین است؛ که در این تحقیق نظریه یکی از کلاسیک‌های مدیریت یعنی مدیریت اداری فایول بیان و سپس هم از نظر علمی و هم از نظر اسلامی نقد می‌شود.

### پیشینه تئوری مدیریت اداری

هنری فایول در ۱۸۴۱ میلادی به دنیا آمد و در سال ۱۸۶۰ از دانشکده ملی معادن فرانسه دیپلم مهندسی خود را دریافت کرد و در همان سال به عنوان مهندس در شرکت معادن زغال سنگ به کار پرداخت وی در سال ۱۸۸۸ میلادی، زمانی که شرکت در آستانه ورشکستگی بود به مقام مدیریت این شرکت نائل آمد؛ اما ۳۰ سال پس از این تاریخ، روزی که «فایول» از مدیریت این سازمان کناره گرفت و بازنشسته شد، این کمپانی چنان در اثر حسن تدبیر و رهبری او توسعه یافته بود که به عنوان یک شرکت عظیم زغال و فولاد شناخته شده و با اعتبار مالی زیاد خود، سود هنگفتی را عاید صاحبان سهام خویش ساخت. (عباس زادگان، ۱۳۸۹: ۱۰۰)

طی مدت بالنسبه طولانی که «فایول» مدیریت و رهبری سازمان صنعتی مذکور را بر عهده داشت، همواره تحقیقاتی را به منظور ارائه اصولی ساده و عملی برای اداره امور سازمان‌ها پیگیری کرد. در سال‌های ۱۹۰۰ و ۱۹۰۸ میلادی دو سخنرانی در زمینه‌ی این مطالعات انجام داد. در این سخنرانی‌ها «فایول» در باب وجود اصول کلی برای اداره امور مؤسسات صنعتی و سازمان‌های عمومی صحبت کرد. در سال ۱۹۱۶ میلادی همین مطالب را در کتاب خود تحت عنوان اداره امور سازمان‌های عمومی و صنعتی منعکس ساخت. ترجمه این کتاب بعدها در ۱۹۴۹ میلادی به زبان انگلیسی در لندن انتشار یافت. پس از انتشار این کتاب «فایول» مورد توجه محافل مدیریت انگلستان و بالأخص دانشمندان مدیریت امریکا قرار گرفت. فایول، سازمان را به صورت یکپارچه می‌نگریست. (عباس زادگان، همان)

## مدیریت از منظر فایول

نظریه‌های فایول درباره سازمان و مدیریت را می‌توان در سه بخش مورد بررسی قرار داد؛

### الف- فعالیت‌های سازمان‌ها

وی معتقد بود که فعالیت‌های سازمان از شش جزء تشکیل شده است؛

- ۱- فعالیت‌های فنی، که شامل تولید، تغییر شکل مواد و تهیه محصول هست.
- ۲- فعالیت‌های بازرگانی که خرید و فروش و مبادله کالا را در بر می‌گیرد.
- ۳- فعالیت‌های مالی، که شامل تأمین منابع مالی و سرمایه و استفاده بهینه از آن‌ها هست.
- ۴- فعالیت‌های ایمنی، که حفاظت از اموال و مایملک سازمان و جان اشخاص و حفظ سلامتی کارکنان را شامل می‌شود.

- ۵- فعالیت‌های حسابداری، که شامل تعیین وضعیت موجودی حساب‌ها و دفاتر است.
- ۶- فعالیت مدیریتی یا اداری، که شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، فرماندهی، هماهنگی و نظارت می‌باشد فایول اهمیت بسیاری برای فعالیت ششم قائل بود به گونه‌ای که قسمت عمده کتاب وی به بررسی این فعالیت اختصاص یافته است. (توکلی، ۱۳۸۵: ۳۴)

بر این اساس، فایول عناصر مدیریت یا وظایف مدیریت را اساساً به پنج عنصر طبقه‌بندی نمود. به نظر فایول هر مدیری صرف‌نظر از نوع کار، در انجام همه این وظایف درگیر می‌شود، منتهی میزان آن متفاوت خواهد بود.

#### ۱- برنامه‌ریزی

فایول تأکید زیادی بر اهمیت وظیفه برنامه‌ریزی<sup>۱</sup> دارد و طرح و پیش‌بینی فعالیت‌ها و برنامه‌های آینده سازمان را از اهم وظایف مدیران می‌داند. او می‌گوید منظور از پیش‌بینی در این زمینه این است که آینده را بسنجیم و ارزیابی کنیم و با توان کافی و تمهید مقدمات لازم به مقابله با آن برخیزیم. یک چنین برنامه‌ریزی به‌زعم فایول

<sup>۱</sup> - Planning



ایجاب می‌کند که در بدو امر طرحی از اقدامات و فعالیت‌هایی که باید عملاً انجام پذیرد تهیه شود. این طرح نه تنها باید نتیجه یا نتایج حاصل را پیش‌بینی نماید، بلکه باید مسیر فعالیت‌هایی را که باید دنبال شوند، مراحلی را که باید از آن گذشت و بالاخره روش‌ها و طرق انجام کاری را که باید صورت گیرد، معلوم سازد. فایول عوامل و عناصر چهارگانه‌ای را برای برنامه‌ریزی خوب و صحیح، لازم می‌داند این عوامل عبارت‌اند از؛

#### **الف) - عامل وحدت**

عامل وحدت ایجاب می‌کند که کلیه فعالیت‌ها، اقدامات و پروژه‌های یک طرح، اجزای لازم برای یک واحد کلی و متشکل را متجلی سازند و از هماهنگی کامل برخوردار باشند.

#### **ب) - عنصر انعطاف‌پذیری**

عنصر انعطاف‌پذیری برنامه باعث می‌شود که طرح بتواند خود را با مقتضای تغییرات محیط و بالأخص با آن دسته از عوامل، عناصر، شرایط و احتیاجات محیط که قابل پیش‌بینی نیست همواره تطبیق دهد.

#### **ج) - استمرار یا مداومت**

استمرار یا مداومت این اصل نیز معیار و محک اساسی برنامه‌ریزی است زیرا در سایه استمرار فعالیت‌ها، اقدامات و پروژه‌ها، کل برنامه در زمان، با مقدار و یا کیفیت معین به انجام می‌رسد، عدم استمرار یا رکود و توقف فعالیت‌ها موجب اتلاف منابع و نیروی‌های انسانی و در نتیجه ایجاد تنگناهای اساسی و حتی توقف کل پروژه یا برنامه می‌گردد.

#### **د) - دقت**

دقت در پیش‌بینی فعالیت‌ها و وضعیت‌ها و همچنین دقت در طراحی اقدامات و پروژه‌های یک برنامه موجب کاهش خطا و ریسک برنامه‌ریزی گردیده، در نتیجه امکان تحقق اهداف برنامه بهبود می‌یابد. این امر ایجاب می‌نماید که در جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و حقایق مربوط به برنامه دقت و تلاش بیشتری به عمل آوریم. (نیکو اقبال، ۱۳۷۸: ۳۹-۴۰)

## ۲- سازمان دهی

فایول سازمان دادن به یک فعالیت یا یک امر را فراهم آوردن همه آن چیزهایی می‌داند که بتواند در راه انجام آن کار یا فعالیت مفید واقع شود. به عبارت دیگر سازمان دهی<sup>۱</sup> عبارت از فراهم نمودن نیروی انسانی لازم و همچنین تجهیزات مناسب مانند سرمایه، ابزار و وسایل کار و مواد خام و ترکیب مناسب آن‌ها جهت انجام دادن فعالیت‌ها و امور سازمان است. به عبارت دیگر وظیفه مدیر درزمینه‌ی سازمان دهی اقتضا می‌کند که از طرفی یک سلسله مرادوات انسانی و ارتباطات مادی و فیزیکی متناسب با مقاصد و منابع شرکت یا موسسه تحت رهبری خویش را برقرار نماید و از طرف دیگر فعالیت‌های مختلف انسان را هماهنگ سازد که با تکیه بر وحدت فرماندهی، مبنای استواری برای اتخاذ تصمیمات روشن و دقیق ایجاد نماید. (نیکو اقبال، ۱۳۷۸: ۴۱)

## ۳- فرماندهی

فایول فرماندهی<sup>۲</sup> را نه تنها از کار و فعالیت سازمان مجزا نمی‌داند، بلکه آن را نفس فعالیت و عمل سازمان می‌پندارد. بنابراین، فرماندهی به معنی صدور دستورهای اجرایی به کارکنان تحت نظر و هدایت و رهنمایی آن‌ها است تا از طریق تحقق و تداوم کارها و فعالیت‌ها، اهداف سازمان تحقق پیدا نماید. لازمه حسن انجام وظیفه فرماندهی، وجود خصایص و توانایی‌های لازم و خاص در فرمانده است. فایول این گونه صفات استثنائی و توانایی‌های لازم برای این وظیفه خطیر را در خصایص هشت گانه زیر بیان می‌کند؛

- ۱- وقوف کامل نسبت به کارکنان.
- ۲- توانایی کنار گذاردن و عزل کارمندان بی‌لیاقت.
- ۳- آشنایی زیاد با مفاد قراردادها و موافقت‌نامه‌هایی که سازمان و افراد و اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند داده است.

<sup>۱</sup>-Organizing

<sup>۲</sup>- Directing



۴- مظهر و نمونه یک شخصیت مطلوب و پسندیده بودن، برای کارکنان.  
۵- ایجاد کمیته‌ها و کمیسیون‌ها و مجتمع ساختن معاونین عمده خود به منظور فراهم آوردن موجبات و وحدت، جهت پیشبرد فعالیت‌های سازمان به‌جانب مقاصد پیش‌بینی شده و معین.

۶- بررسی سازمان و فعالیت‌های آن به‌طور منظم و مستمر و استفاده از نمودارها و جداول برای طبقه‌بندی و خلاصه کردن اطلاعات حقیقی به‌منظور تسهیل امر کنترل.  
۷- توانایی درگیر نشدن با جزئیات امور.

۸- سعی در برقراری روح وحدت و فداکاری و ابتکار را در سازمان. (نیکو اقبال، ۱۳۷۸: ۴۲)

#### ۴- هماهنگی

طبق نظر فایول هماهنگی<sup>۱</sup> وقتی ایجاد می‌شود که اولاً میان فعالیت‌ها و بخش‌های مختلف توافق و سازگاری ایجاد شود و ثانیاً سازمان دارای وحدت جهت و هدف باشد تا از این طریق انجام دادن کارها سهولت پیدا نموده، شرایط موقعیت با حداقل هزینه تأمین گردد. از طریق هماهنگی نتایج زیر به دست می‌آید؛

- ۱- هدف با حداقل هزینه تحقق پیدا می‌نماید.
- ۲- تأثیرات اولیه و ثانویه امور مانند فنی و تجاری بررسی و نتایج آن‌ها در نظر گرفته می‌شود.
- ۳- مخارج با منابع مالی در دسترس مطابقت پیدا می‌نماید.
- ۴- تجهیزات با نیازها سازگار می‌شود.
- ۵- خرید مواد اولیه با مقدار مصرف تناسب پیدا می‌کند.
- ۶- مقدار تولید و فروش با یکدیگر تناسب می‌یابد.
- ۷- مؤسسه دارای اندازه‌های متناسب یعنی نه زیاد بزرگ و نه زیاد کوچک می‌گردد.
- ۸- ابزار و وسایل تولیدی در جای خود مورد استفاده قرار می‌گیرد. (همان، ۴۳)

## ۵- کنترل

از نظر فایول کنترل،<sup>۱</sup> رسیدگی به این امر است که آیا جریان امور طبق برنامه تصویب شده و دستورهای صادر شده و اصول مقبول صورت می‌گیرد یا خیر؟ تا از این طریق بتوان خطاها و اشتباهات را شناسایی و از تکرار آنها جلوگیری کرد و نتایج برنامه‌ریزی شده ولی به دست نیامده را جبران نمود. او برای یک کنترل مؤثر در معنای فوق تحقق چهار شرط را لازم می‌داند. «اول» اینکه کنترل به موقع انجام گیرد و با سرعت توأم باشد، «دوم» اینکه ضمانت اجرا داشته باشد و «سوم» حاوی تدابیر و مقرراتی باشد که از تکرار انحرافات جلوگیری نماید. «چهارم» بازرسی یا مأمور کنترل باید از صلاحیت، وظیفه‌شناسی و استقلال (نسبت به واحدهای مورد کنترل)، قدرت اظهار نظر و کاردانی برخوردار باشد. (همان، ۴۴)

### ب- اصول مدیریت

فایول در کتاب خود به چهارده اصل مدیریتی اشاره می‌کند. باینکه اصول مدیریت را عام و کلی تلقی می‌کند؛ باین وجود، هشدار می‌دهد که این اصول را احکام و قوانین قطعی، کامل و بی‌قید و شرط نپندارند؛ بلکه آن‌ها را انعطاف‌پذیر بدانند و اصولی به حساب آورند که باید در پرتو شرایط متغیر و خاص مورد استفاده قرار گیرد. (بشارت، ۱۳۵۲: ۳۹۹)

### ۱- تقسیم کار

کاهش تنوع مسئولیت‌ها و کارهایی که هرکس در یک محدوده معین انجام می‌دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد. هدف از تقسیم کار این است که با صرف مقدار مشخصی نیرو و تلاش یکسان، به تولید بیشتر و کار بهتر دست‌یافت. کارگر همیشه کارهای مشابه یا همانند انجام می‌دهد، همچنان که مدیر نیز همیشه به مسئله‌هایی مشابه یا همانند توجه می‌کند که در نتیجه با افزایش توانایی و دقت وی میزان تولید هم افزایش می‌یابد. پدیده

<sup>۱</sup>-Controlling





تقسیم کار موجب می شود که هدفها محدودتر شوند، فرد بتواند به این هدفهای محدود توجه بیشتری بکند و فعالیت های خود را در آن مسیر متمرکز نماید.

## ۲- اختیار

حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش و تنبیه را اختیار می گویند. هر جا قدرتی اعمال شود مسئولیتی نیز به وجود می آید و هر جا مسئولیتی، در بین باشد به اختیار و قدرت برگشت می نماید. میزان مسئولیت افراد باید متناسب با اختیاراتش باشد که برای اجرای عمل معینی محول و تفویض شده است.

## ۳- انضباط

اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط می گویند؛ خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خطمشی های نانوشته و شفاهی باشد. توافق باعث می شود که مسألت انضباط، مطرح و به صورتها و شکل های گوناگون پدیدار شود. مقصود از اجرای مقررات، نوع مقررات و شیوه کاری است که در سازمانها و گروهها و در زمان های مختلف متفاوت است. باوجوداین، عقیده عمومی بر این است و همگان در این مورد اتفاق نظر دارند که برای اجرای امور سازمان و ایجاد هماهنگی، انضباط یک امر ضروری است و بدون وجود انضباط هیچ سازمان و شرکتی روی خوش و دور شکوفایی نخواهد دید.

برقراری انضباط به طور عمده به توان رهبری مدیر بستگی دارد. اگر رهبر فردی توانمند و شایسته باشد کارگران نیز فرمان بردار و وفادار خواهند بود. (شفریتز و استیون اوت، ۱۳۸۷: ۹۶-۹۹)

## ۴- وحدت فرماندهی

اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می گیرد و در برابر چه کسی مسئول است. اجرای این اصل باعث ارتباط صریح و روشن کارکنان سازمان و جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیتها و افزایش هماهنگی می گردد. تعدد و دوگانگی فرماندهی عموماً باعث اختلاف و نفاق می شود.

اگر دو سرپرست بر یک نفر یا یک دایره از سازمان اعمال قدرت کنند، تشمت به وجود می آید و اگر چنین وضعی ادامه یابد بی نظمی تقویت می شود و کم کم در قیافه



عضوی (سازمانی) که به وسیله یک عامل خارجی بیمار شده است، آثار بیماری ظاهر می‌شود و باید انتظار داشت که نتایج زیر به بار آید: یا اینکه فرماندهی دوگانه موجب حذف یک از سرپرستان می‌شود و سازمان به تدریج اصلاح و معالجه خواهد شد یا اینکه سازمان به تدریج ضعیف و تباه می‌شود. (شفریتز و استیون اوت، ۱۳۸۷: ۱۰۱)

#### ۵- وحدت مدیریت

اصل وحدت رهبری یعنی آن دسته از فعالیت‌هایی که هدف همانند دارند، تنها باید دارای یک رئیس و یک برنامه باشند و او نیز باید دارای وحدت عمل و هماهنگی در اعمال قدرت باشد و تلاش‌ها را متمرکز سازد. یک بدن با دو سر چیزی جز یک هیولا تداعی نمی‌کند، چه این حالت در مورد یک جامعه باشد و چه در مورد یک حیوان؛ در چنین وضعی ادامه حیات آن پدیده عجیب و غریب مشکل خواهد شد.

#### ۶- تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی

خلاصه این اصل آن است که: منافع اعضا و گروه‌های فعال در سازمان، نباید مهم‌تر از منافع و هدف‌های عمومی تلقی شود؛ اما جهل، نادانی، خودخواهی، خودپرستی و شهوت‌های انسانی باعث می‌شود که گاهی منافع فردی بر منافع عمومی برتری یابد و بین این دو پدیده برخورد و کشمکش دائمی ایجاد شود. مدیر، موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

#### ۷- پاداش کارکنان

پاداش کارکنان عبارت است از قیمتی که بابت ارائه خدمات به کارکنان پرداخت می‌گردد. تا آنجا که امکان دارد، این مبلغ باید عادلانه باشد و رضایت خاطر کارکنان و شرکت را تأمین نماید. شیوی پرداخت می‌تواند اثراتی شدید بر پیشرفت سازمان داشته باشد، بنابراین تعیین سیاست پرداخت حقوق و دستمزد به‌عنوان مسئله‌ای بسیار مهم مطرح است.

یک سیستم پرداخت باید دارای ویژگی‌های زیر باشد؛

۱- باید اطمینان بدهد که میزان پاداش منصفانه و عادلانه است.

۲- میزان پاداش باید متناسب با مقدار تلاش باشد و سیستم پرداخت پاداش باید چنین مسیری را طی کند.



۳- سیستم نباید به گونه‌ای باشد که بیش از مبلغ معقول پرداخت بنماید و نباید از حد معقول فراتر رود.

#### ۸- تمرکز

سازمان‌ها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آن هستند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند و فعالیت‌هایشان هماهنگ گردد.

تمرکز همانند تقسیم‌کار، یکی از ارکان طبیعی نظم است. اساس چنین اندیشه‌ای این است در هر موجود زنده، حیوان یا عضوی از جامعه، مغز در مرکز فرماندهی قرار گرفته است و تمام دستورات از آنجا صادر می‌گردد و حرکت همه اجزا را تنظیم می‌کند. تمرکز، به خودی خود، یک سیستم مدیریت خوب یا بد نیست؛ از این رو مدیریت می‌تواند با توجه به ترس یا وحشتی که در محیط وجود دارد یا به اقتضای شرایط آن را به اجرا درآورد یا از آن دوری گزیند. (شفریتز و استیون اوت، ۱۳۸۷: ۱۱۲-۱۱۴)

#### ۹- سلسله‌مراتب

خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده‌بالای سازمان شروع و به کارمندان جزء، ختم می‌گردد. «به عبارت دیگر فرمان از بالا به پایین و اجرا و گزارش دهی از پایین به بالا انتقال می‌یابد، به این ترتیب، اصل سلسله‌مراتب باعث ایجاد وحدت فرماندهی می‌گردد.» هر نوع ارتباط رسمی، باید از خط فرماندهی صورت بپذیرد و وحدت مدیریت را ممکن سازد. (نیکو اقبال، ۱۳۷۸: ۳۲)

#### ۱۰- نظم

رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد. دستورالعمل نظم برای افراد و تجهیزات چنین است: انتخاب صحیح کارکنان و قرار دادن آن‌ها در جای مناسب خودشان و انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از اشیاء در جای مناسب خودشان. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۴۶)

#### ۱۱- عدالت یا مساوات

برای اینکه عضوی از سازمان تشویق و ترغیب گردد و باکمال از خودگذشتگی و ایثار در راه انجام وظیفه تلاش کند، باید از سر مهربانی و ملاحظت با وی رفتار شود و اصل برابری یا مساوات از ترکیب رفتار ملاحظت‌آمیز و اجرای عدالت تحقق می‌یابد. رئیس



سازمان باید پیوسته با بالاترین مقامات سازمانی و مدیران ارشد نشست‌هایی داشته باشد و بکوشد در تمام سطوح سازمان و سلسله اختیارات سازمانی روح برابری و مساوات را تلقین کند.

### ۱۲- ثبات شغلی

کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. درواقع آن‌ها پس از تسلط بر کار به بهره‌دهی کامل می‌رسند. حال اگر قبل از بهره‌دهی کامل جابجا شوند، هم هزینه‌هایی که سازمان برای آموزش آن‌ها پرداخته است، به هدر می‌رود و هم روحیه آن‌ها تضعیف می‌گردد.

نتایج نامطلوب عدم امنیت شغلی بسیاری از سازمان‌های بزرگ را تهدید می‌کند. به‌ویژه در جاهایی که معمولاً آشنایی مدیران با امور مدت‌زمانی به طول می‌انجامد. در شرکت‌های بزرگ، وقت زیادی لازم است تا بتوان با کارها و افراد آشنا شد و سپس بر آن اساس بتوان در مورد یک طرح عملی تصمیم گرفت یا اعتماد به نفس پیدا کرد و آن‌ها به دیگران تلقین نمود. از این‌رو، مدارک زیادی در دست است مبنی بر اینکه مدیر متوسطی که برای مدتی طولانی در سازمان باقی می‌ماند، بر مدیران برجسته‌ای که می‌آیند و می‌روند، ارجحیت بیشتری دارد.

### ۱۳- ابتکار عمل

اندیشیدن درباره یک برنامه و دادن تضمین برای موفقیت آن، از جمله پدیده‌هایی است که بیش از هر چیز موجب ارضای مدیران فرهیخته می‌گردد. این امر همچنین یکی از قدرتمندترین محرک‌هایی که موجب تلاش انسان می‌گردد.

ابتکار عمل و خلاقیت چیزی است که در همه سطوح سازمانی و سلسله‌مراتب اختیارات موجب تشویق کارکنان می‌شود، اگر به ابتکار عمل همه اعضای سازمان خلاقیت مدیریت هم اضافه شود (و در صورت لزوم تکمیل گردد) به صورت منبع بزرگی از قدرت، برای سازمان، درمی‌آید. به‌ویژه، گاهی چنین نیازی به روشنی احساس می‌شود. از این‌رو، ضرورت دارد تا آنجا که میسر است این پدیده را تقویت نمود و آن را به بالاترین ظرفیت ممکن رسانید. (نیکو اقبال، ۱۳۷۸: ۱۱۸-۱۲۰)



#### ۱۴- احساس وحدت و یگانگی

وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت و انسجام سازمان می‌افزاید. مدیر باید برای تقویت روحیه کارکنان برای کار دسته‌جمعی، تلاش کند. روحیه کار دسته‌جمعی، با درک هدف‌های سازمان حاصل می‌شود. به این ترتیب، کارکنان باید دریابند که کسب منافع شخصی، از طریق انجام خدمات سودمند دسته‌جمعی، بهتر میسر می‌گردد. (رضائیان، ۱۳۹۰: ۴۷)

#### ج - ویژگی‌های مدیران

فایول معتقد بود که مدیران باید دارای ویژگی‌های ذیل باشند:

##### ۱- توانایی فکری

مدیران سازمان‌ها باید از قدرت فهم و درک مسائل برخوردار باشند. آنان باید قادر باشند مطالب گوناگونی را بیاموزند. توانایی درک مسائل، تشخیص عوامل، چگونگی ارتباط این عوامل و عناصر، تعیین روش‌های گوناگون هر فعالیت و توانایی سنجش هر روش را در پرتو ملاحظات گوناگون داشته باشند و به‌طور کلی بتوانند قضاوت و اجتهاد کنند. آنان باید همچنین از توان و نیروی فکری به‌قدر کافی برخوردار باشند و از به کار انداختن اندیشه درزمینه‌ی امور گوناگون و پیگیری مسائل به‌سادگی احساس خستگی و کسالت ننمایند و در آرا و عقاید خود جمود فکری و تعصب را جایگزین منطق و استدلال نسازند.

##### ۲- توانی جسمی

فایول برخوردار از نعمت سلامتی و دارا بودن نیرو و انرژی جسمانی، حتی داشتن قیافه و ظاهری متناسب را برای مدیران لازم می‌داند. وی توانایی‌های جسمی را به‌اندازه سایر عوامل مهم تلقی می‌کند.

##### ۳- معلومات عمومی

این دسته از معلومات عبارت است از مطالبی که ارتباط با وظایف خاص سازمان ندارد، بلکه توانایی‌های رهبری و مدیریت، آن‌ها را ایجاب می‌کند. داشتن درک کلی از علوم روز، زیربنای اصلی معلومات مذکور است. این معلومات را برای کلیه کارکنان حتی آن‌هایی که در پایین‌ترین طبقه سلسله‌مراتب اداری هستند را ضروری می‌داند.

#### ۴-معلومات تخصصی

این معلومات مربوط به وظایف شغلی است که فرد انجام می‌دهد و درواقع مربوط به موضوعات و هدف‌هایی است که سازمان و مشاغل آن، برای تحقق بخشیدن به آن‌ها به جود آمده‌اند. یعنی معلومات مربوط به حرفه و تخصص‌های فنی خاص که برای کلیه افراد سازمان و حتی برای مدیران و رهبران لازم می‌داند.

#### ۵-تجربه

به عقیده فایول تجربه درزمینه‌ی معلوماتی است که ضمن انجام وظایف خاص و از تصدی کار بخصوصی عاید فرد می‌شود؛ بنابراین تجارب حرفه‌ای به‌تدریج و ظرف زمان مناسبی به دست می‌آیند. (توکلی، ۱۳۸۵: ۳۷)

#### نقد علمی مدیریت اداری فایول

انتقادات متفاوتی بر مکتب اداری فایول وارد گردیده است، اینکه انسان در مکتب اداری مانند سایر مکاتب کلاسیک به تنبلی، مسئولیت‌گریزی و قدرت‌طلبی گرایش دارد. توجه فایول به روابط انسانی از حد قانون‌مندی‌های مکانیکی تجاوز نمی‌نماید و کارکنان سازمان همواره در حد چرخ‌دنده کوچکی در سیستم ماشین‌آلات عمل می‌کنند. بنابراین، نوع نگرش مدیریت کلاسیک و مدیریت اداری فایول به انسان و انتقادهای که بر آن وارد است ازاین‌قرار است؛

#### نقد از حیث هدف

هدف مکتب اداری فایول، مادی‌گرایی بیش‌ازحد، و محدود ساختن انسان به نیازهای اقتصادی با توجه به تنوع نیازهای انسانی ازجمله نارسائی‌ها و کاستی‌های این نظریه است. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۹۶)

#### نقد از حیث انسان‌شناسی

۱- ابزار انگاری، به‌طوری‌که به انسان به‌عنوان یک ماشین و ابزار نگاه می‌شود و به امر تولید و افزودن سود و سرمایه به‌عنوان هدف غایی نگاه می‌کند.

۲- بیشتر به وظایف و فرایندها توجه داشته و بر جنبه‌های انسانی تأکید ندارد.

۳- در بحث انسان‌شناسی در مورد طبیعت و سرشت انسان دو نظریه وجود دارد یکی اینکه انسان طبیعتاً زشت سرشت است و دیگر اینکه انسان طبیعتاً خیر و خوب است نظریه کلاسیک سازمان، بر این طرز تفکر انسان‌شناسی استوار است که انسان طبیعتاً



بد است و در مدیریت نظریه (X) را پذیرفته‌اند بر اساس این نظریه اکثر آدم‌ها ذاتاً تنبل هستند و از مسئولیت فراری‌اند و از طریق مشوق‌های مادی و فیزیکی به فعالیت وادار می‌شوند. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۶۹)

۴- از ویژگی‌های انسانی غربی علم‌گرایی و عمل‌گرایی است و نظریه کلاسیک سازمان دقیقاً بر آن استوار است لذا یکی از نقص‌های که بر نظریه کلاسیک وارد است. اصالت عمل و نادیده گرفتن ارزش‌ها و متافیزیک است.

۵- یکی از مباحث در انسان‌شناسی، عنوان مجبور بودن یا مختار بودن انسان است. آثار آن در سازمان ظاهر می‌شود آنچه از گفته‌های نظریه‌پردازان کلاسیک برمی‌آید این است که انسان وقت وارد سازمان می‌شود باید طبق قوانین و مقررات سازمان عمل کند او نمی‌تواند از اختیار خدادادی استفاده کند. بر اساس نظریه کلاسیک‌ها انسان همچون ماشین است که برای سازمان و مالکان پول تولید می‌کند «تلقی ابزاری داشتن از انسان و اینکه صرفاً باید مجری باشد پدیده از خودبیگانگی را در محیط کار گسترش داده است» (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۶۹)

۶- این نوع مدیریت، افراد سازمانی به‌ویژه کارگران را ابزارهای اقتصادی فرض می‌کند که از طریق عامل اقتصادی و دادن حقوق و دستمزد می‌توان این ابزارها را نسبت به سازمان وفادار نگاه داشت که قطعاً این‌گونه نیست.

### نقد از حیث روش

۱- سایمون نقاط ضعف مدیریت اداری را به‌صورت زیر خلاصه می‌کند: مدیریت اداری بر بستر ساده‌انگاری، سطحی بودن و فقدان مبانی علمی و عدم واقع‌گرایی و اجرا نشدن در مقام عمل جریان دارد.

۲- در نظریات کلاسیک، به‌طور غالب هماهنگی را از طریق سلسله‌مراتب میسر می‌دانند که امروزه گسترش کارهای گروهی- تیمی و شبکه‌ای این نظر را زیر سؤال برده است. (سید جوادین، ۱۳۸۸: ۹۶)

۳- تضاد بین اصول: برای مثال اصل انعطاف با اصل مداومت همخوانی ندارد. مشخص نبودن حدود و محتوای هریک از اصول مانند اصل تمرکز و شدت آن، یا اصل قدرت و متناسب بودن آن با مسئولیت. از نظر منتقدان، اصول مدیریت به شکل رئالیستی



قابل اجرا نیست و در برخی موارد اصول پیش نهادی در حالت تضاد با یکدیگر قرار گرفته‌اند. (نیکو اقبال، ۱۳۷۸: ۴۵)

## نقد دیدگاه فایول بر اساس مبانی و پیش فرض‌های مدیریت اسلامی

### ۱- معرفت‌شناسی

«معرفت‌شناسی» به معنای شناخت معرفت است؛ یعنی این که ما چگونه می‌توانیم شناخت پیدا کنیم. تعاریف مختلفی برای آن ارائه شده است. این واژه از دو ریشه یونانی «**Episteme**» به معنای «علم و معرفت» و دیگری «**Logos**» به معنای «نظریه» گرفته شده است که در مجموع به معنای «نظریه شناخت» به کار می‌رود. واژه دیگر «**Theory of knowledge**» که معادل عربی آن «نظریه المعرفة» است با وجود آنکه از عمر آن بیش از یک قرن نمی‌گذرد ولی بیش از واژه نخست استعمال دارد. (خسرو پناه، ۱۳۷۹: ۱۷۹-۱۸۴)

### اصطلاحی معرفت‌شناسی

معرفت‌شناسی درباره شناخت‌های انسان و ارزش‌یابی انواع و تعیین ملاک صحت و خطای آن‌ها بحث می‌کند. (مصباح یزدی، ۱۳۹۴: ۱۵۳)

در کتاب نگرش‌های نوین در فلسفه، تعریف معرفت‌شناسی این‌گونه آمده: معرفت‌شناسی شاخه‌ای از فلسفه است که به بررسی حقیقت، منابع و اعتبار معرفت می‌پردازد. (گری لینک و دیگران، بی تا: ۸)

برخی دیگر از صاحب‌نظران می‌گویند: تعریف دقیق معرفت‌شناسی عبارت است از دانشی که از احکام و عوارض معرفت، از آن جهت که وجودی حکایت‌گر است بحث می‌کند و ابزار و منابع و گستره و ارزش آن را بررسی می‌کند. (خسرو پناه، ۱۳۸۴: ۵۴)

### در معرفت‌شناسی چهار نوع معرفت وجود دارد

۱- معارف وحیانی. ۲- معارف عقلانی. ۳- معارف تجربی. ۴- شهودی. پس معرفت‌ها به این چهار گروه اصلی تقسیم می‌شوند و مشکلی که در معرفت‌شناسی غربی وجود دارد این است که در غرب از این چهار نوع معرفت‌شناسی تنها به معرفت‌شناسی تجربی پرداخته می‌شود آن‌ها انسان را که موجود پیچیده است می‌خواهند با روش تجربی بشناسد.





در معرفت‌شناسی اسلامی بر روش عقلی و شهودات درونی تأکید می‌شود؛ از سویی به روش عقلی توجه می‌شود؛ زیرا روشن شدن مباحث آن نیازمند به تجزیه و تحلیل‌های عقلی است و نیز با شهودات درونی به بررسی مسائل آن پرداخته می‌شود. مقصود از شهودات درونی این است که در معرفت‌شناسی به‌ویژه در معرفت‌شناسی اسلامی تأکید بسیاری بر علوم حضوری و وجدانیات می‌شود تا آنجا که علم حضوری پایه و مبنای بسیاری از علوم می‌تواند قرار بگیرد. این علم حضوری در اصل از تجربه درونی و شهودات وجدانی به دست می‌آید؛ بنابراین در معرفت‌شناسی به شهودات درونی سخت محتاجیم.

## ۲- هستی‌شناسی

هستی‌شناسی دانشی است که به بیان ذهنیت افراد درباره جوهره پدیده‌ها می‌پردازد و دیدگاه فرد نسبت به جهان پیرامونی را مشخص می‌کند. مدیر دیدگاه خود را نسبت به جهان آفرینش، معلوم می‌کند. هرچند ممکن است این امر به صورت ناخودآگاه صورت گرفته باشد. وی مشخص کرده و بر این باور است که هستی پدیده‌ای عقلانی و حکیمانه است، یا پدیده‌ای تصادفی؟ هر نوع پاسخ به سؤالات هستی‌شناسانه می‌تواند در وظایف و اقدامات آنان نقش آفرین باشد. اعتقاد مسلمانان در خصوص خالق این جهان و اصل توحید که زیربنای باورهای فرد را تشکیل می‌دهد، با باورهای مدیر غیرمسلمان (اعم از لائیک یا غیر موحد) در طراحی ذهنی تفاوت دارد. مسلمانان به جهان‌بینی توحیدی معتقدند. یعنی جهان ماهیتی «از اویی» انا لله و «به‌سوی اویی» انا الیه راجعون دارد. جهان‌بینی توحیدی یعنی درک اینکه جهان از مشیت حکیمانه پدید آمده است و نظام هستی بر اساس خیر وجود و رحمت رسانیدن موجودات به کمالات شایسته آنها استوار است. در این جهان‌بینی آفرینش هیچ پدیده بدون هدف نیست. از نظر اسلام برخی از ویژگی‌های جهان چنین است؛

۱- مخلوق بودن جهان: جهان ملک خداوند است، با عنایت و مشورت او اداره می‌شود.

۲- هدف‌داری جهان: جهان بیهوده آفریده نشده است، قرآن کریم در این زمینه می‌فرماید: **وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا لِاعْبَيْنَ مَا خَلَقْنَاهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَلَكِنَّ**



أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ؛ ما آسمان و زمین و آنچه میان این دو جای دارد، به بازی و بی‌هدف نیافریدیم ما آندورا جز به حق نیافریدیم، ولی بیشتر آنان (مشرکان) نمی‌دانند. (سوره دخان، آیه ۳۸-۳۹)

۳- حرکت جهان به سوی خداوند: جهان چنانکه از اوست به سوی نیز در حرکت است. قرآن کریم در این زمینه می‌فرماید: **أَلَا إِلَى اللَّهِ تَصِيرُ الْأُمُورُ**؛ آگاه باشید همه چیز به خداوند بازمی‌گردد. (سوره شوری، آیه ۵۳)

۴- خلقت جهان برای انسان: هدف از خلقت منابع طبیعی و موجودات روی زمین رفع نیازهای بشر است. قرآن کریم در این باره می‌فرماید: **هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا**؛ (سوره بقره، آیه ۲۹) او خدایی است که همه آنچه در زمین است، برای شما آفرید. (علی احمدی، ۱۳۸۶: ۱۴)

باتوجه به مطالب بیان شده مدیریت غربی فقط به جنبه مادی انسان توجه می‌کند و بعد معنوی و روحی انسان را در نظر نمی‌گیرد در حالی که هدف از خلقت انسان رشد بعد روحی و معنوی انسان است. در این مکاتب، اداره بهینه سازمان در جهت سودآوری بیشتر است یعنی تولید بیشتر. در حالی که در مدیریت اسلامی علاوه بر تولید، به تعالی روحی روانی انسان نیز توجه شده است و مسئله تولید زمانی ارزش پیدا می‌کند که در خدمت تعالی بشر باشد. (جوشقانی، ۱۳۹۱: ۵۳)

### ۳- انسان‌شناسی

معنا و مفهوم انسان روشن است و مقصود از آن نوع انسان است و در زبان عبری برای نوع انسان واژه «آدم» رایج است. (سلیمانی، ۱۳۸۹: ۱۸)

در قرآن کریم «واژه انسان» برای نوع موجود دوپای ناطق مکرراً بکار رفته است؛ اما واژه‌های «بشر» و «انس» نیز برای این معنا به کار رفته است و واژه آدم به‌عنوان نام خاص برای نخستین انسان بکار رفته. (دهخدا، ۱۳۷۷: ۸۰-۸۱)

منظور از انسان‌شناسی در اینجا، انسان‌شناسی به‌طور مطلق و بدون پسوند نیست. بلکه منظور از آن، بررسی چگونگی پیدایش انسان در این جهان، شناخت حقیقت، طبیعت، استعدادها و قابلیت‌های او و کیفیت به فعلیت رسیدن آن‌ها و شناخت کمال نهایی و چگونگی استفاده از استعدادها و مایه‌های درونی و عوامل و شرایط خارجی برای رسیدن انسان به کمال نهایی است. (رجبی، بی‌تا: ۳)



اموری ذیل در انسان‌شناسی بر مدیریت و سازمان تأثیرگذار است که به آن‌ها اشاره می‌شود؛

### ۱- آفرینش انسان

اینکه آفریننده انسان کیست؟ در مدیریت و سازمان‌دهی مهم است؛ زیرا اگر بگوییم انسان محصول ماده یا برخاسته از حیوانات دیگری مانند میمون است، در این صورت انسان آفریننده‌ای ندارد تا از آفرینش آن، اهداف خود را پی بگیرد و برای رسیدن به آن اهداف تکالیفی وضع کند؛ لذا انسان به صورتی مدیریت خواهد شد که تا بی‌نهایت از وجود او در سازمان استفاده شود و اما اگر گفتیم که انسان آفریننده‌ای دارد به نام خداوند، همان‌گونه که انسان را آفریده، برای او اهدافی نیز در نظر گرفته و تکالیفی برای رسیدن به آن اهداف وضع کرده که حتماً باید در مدیریت و سازمان‌دهی به آن توجه شود.

خلاصه اگر گفتیم که آفریدگار انسان خداوند است، دیگر مدیر در استفاده از نیروی انسانی آزادی کامل ندارد و وحدت فرماندهی مدیر از بین می‌رود و انسان در زمان و حالت‌هایی مکلف است علاوه بر اینکه از مدیر فرمان می‌برد، از خداوند نیز باید فرمان ببرد و اطاعت کند.

حتی در مواردی که واجبی از واجبات هستند که باید در زمان خاص و محدود (واجب مضیق) انجام شود، مدیر حق ندارد افراد را در آن محدوده زمانی به انجام دادن وظایف سازمانی وادارد؛ یعنی در این موارد فرماندهی خداوند و اطاعت از او بر فرماندهی مدیر سازمان تقدم دارد. بنابراین، بر اساس این نوع انسان‌شناسی اگر افراد سازمان در اینکه فرمان خداوند را برآورند یا مدیر سازمان را، دچار تعارض شوند، حق این است که اطاعت از فرمان خداوند را مقدم بدانند. (واثق، ۱۳۹۰: ۸)

### ۲- حقیقت انسان

یکی از موضوعاتی که بر علم مدیریت تأثیر شگرف می‌گذارد، حقیقت و ماهیت انسان است؛ زیرا اگر گفتیم حقیقت انسان همان جسم اوست، مدیر باید طوری سازمان را اداره کند که فقط جسم انسان در آسایش باشد و هیچ‌گونه آسیبی متوجه او نشود؛ اما اگر گفتیم حقیقت انسان تنها جسم او نیست، بلکه او روح نیز دارد، در این صورت مدیر باید در اداره سازمان، به رضایت و سلامت روحی و روانی او نیز که به مراتب



مهم‌تر از جسم اوست، توجه کند؛ یعنی نباید تنها به غذای جسمی انسان عنایت داشته باشد؛ بلکه به غذایی روحی او که همان ایمان، عبادت، معنویت و رضایت خداوند تبارک و تعالی است و همچنین زندگی جاودانه اخروی او نیز عنایت داشته باشد.

مثلاً اگر انسان را دارای روحی بدانیم که مستقل از بدن می‌تواند باقی بماند، در آن صورت عالم آخرت و معاد، معنا و مفهوم می‌یابد و مدیر باید برای آسایش و رفاه او در آن عالم در کنار کارهای سازمان برنامه‌ریزی کند، اما اگر چنین بعدی از ابعاد وجودی انسان را قبول نداشته باشیم موضوع معاد اساساً فرض معقولی نخواهد داشت و در این صورت هیچ لزومی ندارد که مدیر در سازمان‌دهی سازمان برای این بخش از زندگی انسان برنامه‌ریزی کند یا وقتی را در نظر بگیرد که در آن زمان افراد برای زندگی اخروی خود توشه فراهم آورند. (مصباح یزدی، ۱۳۶۸: ۳۲۳)

### ۳- ارزیابی حقیقت انسان بر اساس دیدگاه‌های اسلام و غرب

بر اساس نظام سکولاریستی، اومانیستی و اندیشه‌های اپیکور و مارکس که روح انسان را جلوه‌ای از ماده می‌دانند و برای آن حقیقت ماورای مادی قائل نیستند، سازمان‌ها باید به صورتی اداره شوند که نیازهای فیزیکی و این جهانی انسان برآورده شود. به بیان دیگر، سازمان‌ها باید به صورتی مدیریت شوند که نهایت لذت مادی و جسمانی برای افراد سازمان حاصل شود.

اما بنابر نظر قرآن کریم که افزون بر جسم، برای انسان جان و روح نیز قائل است، سازمان‌ها را نمی‌توان به گونه‌ای اداره کرد که تنها نیازهای مادی و فیزیکی افراد برآورده شود، بلکه باید به صورتی ساماندهی شود که رضایت روحی و روانی انسان نیز حاصل شود. همین امر باعث شده است که امروزه رضایت روانی افراد سازمان یکی از مهم‌ترین موضوعات برای اثربخشی و کار آیی سازمان تلقی شود.

چون تفکر غالب امروزی دنیایی غرب، اندیشه سکولاریستی و اومانیستی است، می‌توان گفت که دانشمندان مغرب زمین انسان را امر مادی می‌دانند و اگر احیاناً روحی برای انسان قائل‌اند، این روح را نیز مادی تلقی می‌کنند. (واثق، ۱۳۹۰: ۲۳)



### نقد مدیریت اداری از جهت انسان‌شناسی اسلامی

پیامبر اکرم (صلی‌الله‌علیه‌و‌آله) در برنامه‌ریزی‌ها و شیوه‌های مدیریت، تنها به انسان و خیر و صلاح او اهتمام داشت، نه به اشیاء و امکانات مادی، تنها آیین اسلام است که در همه تشریعات و احکامش، انسان و سعادت دنیا و آخرت او را در نظر دارد و تمام شئون زندگی فردی و اجتماعی وی را از قبیل خوردن، آشامیدن، ازدواج، طلاق، دادوستدها و ارتباطات را نظم بخشیده است. (حیدری تفریسی، ۱۳۸۶: ۵۳)

برخلاف مدیریت اداری که به انسان به‌عنوان یک ماشین و ابزار نگاه می‌کند و تمام نیازهای روحی و روانی او را نادیده می‌گیرد.

روح همه احکام اسلام حفظ و حرمت و تکریم شخصیت انسان است و قرآن مجید در این زمینه می‌فرماید: *وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ؛* به‌راستی که ما فرزندان آدم را گرامی و محترم شمردیم. (سوره اسراء، آیه ۷۰) اسلام دین سهل و آسان است و انسان را بالاتر از توانایی‌اش تکلیف نمی‌کند، قرآن با صراحت بیان داشته است که: *لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَ عَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ؛* خداوند هیچ‌کس را تکلیف نکند جز به‌قدر توانایی و نیکی‌های هرکس به سود خود او و بدی‌هایش نیز به زیان خودش خواهد بود. (سوره بقره، آیه ۲۸۶)

حضرت علی (علیه‌السلام) یکی از نگرش‌های مدیر را توجه به ارزش انسان‌ها \_ به‌طور عام، از هر قبیله و نژاد یا دین و مذهب که باشند \_ می‌دانند و متذکر می‌شوند که زمامدار به‌عنوان مدیر اسلامی باید حافظ حیثیت، آبرو، مال و جان انسان‌ها باشد. حضرت در این خصوص در نامه‌ای خطاب به مأموران مالیات‌بگیر می‌فرماید: *«وَلَا تُحْسِمُوا أَحَدًا عَنْ حَاجَتِهِ... وَلَا تَضْرِبُوا أَحَدًا سَوْطًا لِمَكَانِ دُرْهَمٍ، وَلَا تَمَسُّنَّ مَالَ أَحَدٍ مِنَ النَّاسِ مُصَلًّا وَلَا مُعَاهِدًا»* هیچ‌کس را از خواسته‌های مشروعش بازندارید... و نیز به خاطر گرفتن درهمی، کسی را تازیانه نزنید؛ همچنین به مال احدی \_ چه مسلمان و چه غیرمسلمان که در پناه اسلام است \_ دست نزنید. (نهج‌البلاغه، نامه ۵۱)



در سیره، امام علی (علیه السلام) در برابر افرادی که خویشتن را کوچک و کم‌ارزش جلوه می‌دادند، واکنش نشان می‌داد و آنان را از این کار منع می‌کرد. برای مثال ایشان از همراهی فردی که پیاده در حال حرکت بود با خود که بر مرکب سوار بودند، ممانعت می‌کردند و می‌فرمودند: «أَزْجَعُ فَإِنَّ مَشِيَّ مِثْلِكَ مَعَ مِثْلِي فِتْنَةٌ لِلْوَالِي وَ مَدَلَّةٌ لِلْمُؤْمِنِ» بازگرد چراکه در پیاده حرکت کردن شخصی مانند تو در رکاب مثل من، مایه غرور برای والی و ذلت و خواری برای مؤمن است. (نهج البلاغه، حکمت ۳۲۲)

نگرش حضرت به انسان‌ها، به‌خصوص مسلمانان، چنان است که ارزش و احترام آنان را از تمام مقدسات بالاتر می‌داند: «وَفَضَّلَ حُرْمَةَ الْمُسْلِمِ عَلَي الْحَرَمِ كُلِّهَا وَ شَدَّ بِالْإِخْلَاصِ وَ التَّوْحِيدِ حُقُوقَ الْمُسْلِمِينَ فِي مَعَاقِدِهَا، فَالْمُسْلِمُ مِنْ سَلِمَ الْمُسْلِمُونَ مِنْ لِسَانِهِ وَ يَدِهِ إِلَّا بِالْحَقِّ وَ لَا يَجِلُّ أَدَى الْمُسْلِمِ إِلَّا بِمَا يَجِبُ» و حرمت مسلمانان را از دیگر حرمت‌ها برتر نهاد و حقوق مسلمانان را با اخلاص و یگانه‌پرستی پیوند داده است. پس مسلمان کسی است که مسلمانان از دست و زبان او آزاری نبینند، جز آن‌که برای حق بود و گزند مسلمان روا نیست جز در آنچه واجب شود. (نهج البلاغه، خطبه ۱۶۷)

بدین ترتیب، نگرش مدیر مسلمان به مردم باید حاکی از احترام خاص او به آنان باشد، به‌گونه‌ای که از ناحیه مدیریت او هیچ نوع بی‌احترامی و آزاری به مسلمانان نرسد، چنانکه باید به مردم محبت کامل داشته باشد. حضرت در این باره خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «وَ أَشْعُرُ قَلْبِكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَ الْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ اللُّطْفَ بِهِمْ وَ لَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سُبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ، فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أُخْ لَكَ فِي الدِّينِ وَ إِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ» قلب خویش نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن و نسبت به آن‌ها همچون حیوان درنده‌ای نباش که خوردن آنان را غنیمت شماری زیرا مروم دو گروه بیش نیستند: یا برادران دینی تواند و یا انسان‌هایی همچون تو. (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

#### ۴- روش‌شناسی

واژه‌ای «روش» از لغت «متد» است که از واژه یونانی «متا» به معنای «در طول» و «اودوس» یعنی «راه»، گرفته شده و مفهوم آن در پیش گرفتن راهی برای رسیدن به هدف و مقصود بانظم و توالی خاص است. (کاظمی، ۱۳۷۴: ۲۸-۲۹)



اصطلاح روش، هم به خود راه اشاره دارد و هم به قواعد و ابزارهای رسیدن به آن. در زبان عربی روش را «منهج» و روش‌شناسی را «منهجیه» می‌نامند. روش عبارت است از فرایند عقلانی یا غیرعقلانی ذهن برای دستیابی به شناخت و یا توصیف واقعیت. در معنای کلی‌تر، روش هرگونه ابزار مناسب برای رسیدن به مقصود می‌باشد. روش ممکن است به مجموعه راه‌هایی که انسان را به کشف مجهولات هدایت می‌کند، مجموعه قواعدی که هنگام بررسی و پژوهش به کار می‌روند و مجموعه ابزار و فنونی که آدمی را از مجهولات به معلومات راهبری می‌کند، اطلاق شود. (ساروخانی، ۱۳۷۵: ۲۴)

### روش‌شناسی در علوم انسانی از جمله مدیریت

علوم انسانی را در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان به دو گروه تقسیم کرد؛  
 ۱- گروه اول شامل معلوماتی است که منشأ تشکیل آن‌ها را عقل و فکر و احساس انسان تشکیل می‌دهد. این معلومات عبارت‌اند از؛ فلسفه، منطق، ریاضیات، ادبیات و...  
 ۲- گروه دوم شامل معلوماتی است که منشأ آن‌ها را رفتار انسان تشکیل می‌دهد این گروه عبارت‌اند از؛ روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، مدیریت، جغرافیای انسانی، علوم سیاسی و... (حافظ نیا، ۱۳۸۳: ۳۳) بر اساس این تقسیم‌بندی در علوم انسانی از جمله مدیریت از دو روش استدلال قیاسی و استقرایی استفاده می‌شود (یعنی هم از روش حسی \_تجربی\_ و هم از روش عقلی استفاده می‌شود).

### نقد مدیریت اداری از حیث روش

در مدیریت اسلامی از روش تفسیری تحلیلی \_نقلی عقلی\_ یا اجتهادی علمی استفاده می‌شود، در این روش محققین با شناسایی پدیده‌ها، بر اساس آموزه‌های دینی به تحلیل و تفسیر آن‌ها می‌پردازند. البته داده‌های فلسفی و عقلانی بشر در صورتی که در ستیز با مجموعه وحیانی نباشد مورد توجه قرار می‌گیرد. مجموعه وحیانی عبارت است از آیات قرآن و روایات معتبر که مدیریت علمی به این منابع سنجیده می‌شود در صورتی که مخالف با آموزه‌های اصیل وحیانی نباشد مورد قبول است و الا از نظر اسلام ارزش ندارد.

از آنجا که مدیریت کلاسیک و مخصوصاً مدیریت اداری فایول نتیجه سال‌ها مدیریت او در عرصه ریاست کارخانه و صنعت است پس روشی که او در طرح مدیریت اداری از

آن استفاده کرده است روش حسی تجربی است که این روش اولاً علمی نیست و ثانیاً واقع‌گرا نیست و در مقام عمل قابلیت اجرا را ندارد و ثالثاً با حس و تجربه انسان نمی‌تواند امور ماوراء حس را درک کند که از جمله آن عواطف و احساسات روحی و روانی کارگران است و رابعاً اگر از روشی عقلی هم استفاده می‌کند ناقص است چون روشی عقلی منهای روش و حیانی کامل نیست، عقل تمام اموری که مربوط به همه ابعاد وجودی انسان می‌شود را درک نمی‌کند.

#### ۵- نقد مدیریت اداری از حیث ارزشی

اما از نظر اسلام تنها بعد اقتصادی در سازمان مهم نیست، بلکه در کنار آن ارزش‌های اخلاقی انسان نیز بسیار مهم است؛ زیرا بر اساس ارزش‌های اخلاقی است که هم مسئله اقتصادی تأمین می‌شود و هم در کنار آن آرامش و آسایش کارکنان و تعالی روحی آن‌ها شکل می‌گیرد.

اسلام رابطه فرد، مدیر، سازمان و محیط را در ارتباط باهدف آفرینش انسان؛ یعنی تکامل و رضای خداوند به‌عنوان خالق هستی هماهنگ می‌سازد. مدیریت اسلامی در نهایت هدفی جز رساندن انسان به کمال قرب الهی ندارد و در این راستا همه امور و فعالیت‌ها باید بر طبق این جهت و مسیر تحریک و تجهیز گردد تا هدف نهایی حاصل آید. (کاظمی، ۱۳۸۱: ۸۲)

#### نتیجه‌گیری

مکتب مدیریت اداری فایول، اگرچه در زمان خود خدمات زیادی را برای جامعه بشری انجام داده است و بر اصول چهارده‌گانه‌ای جهان‌شمولی استوار است که می‌تواند در همه سازمان‌ها جریان پیدا کند؛ اما چون فایول مبانی و پیش‌فرض‌های مادی گرایانه و غیردینی دارد که معتقد است انسان فقط دارای جسم است که با از بین رفتن او همه‌چیز در همین دنیا تمام می‌شود و معتقد به روح مجزا از جسم برای انسان نیست لذا مدیریت او هم بر همین مبنی استوار است و نوع نگاه او به انسان در حد یک ماشین بی‌روح است لذا از منظر اسلام نقدهای بر مدیریت اداری فایول وارد است که ذکر شد و نتیجه این شد؛

۱- مدیریت اسلامی ناظر بر نگاه دین به زندگی بشر است که آن را در دو بعد دنیا و آخرت می‌بیند. برخلاف مدیریت در رویکرد غیردینی که نهایت و غایت امر را در





تولید و افزایش بازدهی سود خلاصه می‌کند و کمال معنوی انسان را نادیده می‌گیرد. بنابراین، اصول مدیریت در دین رنگ معنویت و اخلاق به خود می‌گیرد و افزایش تولید و بازدهی را نیز مقدمه رشد و تعالی انسان به سوی حق تعالی می‌داند.

۲- در مدیریت اسلامی انسان محوری و روابط انسانی به‌طور واقعی مطرح است و همه‌چیز در خدمت انسان و مسخر او است. برخلاف مکاتب دیگر مدیریت مخصوصاً مدیریت اداری فایول که هنگام بحث از روابط انسانی، هدف واقعی افزایش بازدهی، سود و سرمایه و تولید است، نه خدمت و رفاه و تعالی انسانی و در کسب مهارت انسانی مدیران، همه تلاش بر استفاده بیشتر و بهینه به‌منظور سودآوری بیشتر است. ویژگی اسلام این است که انگیزه‌ها و هدف‌ها را دگرگون و اصلاح می‌کند و در جهت سیر و قرب الی الله قرار می‌دهد.

۳- در مدیریت اسلامی، یک مدیر هیچ‌گاه مجاز به استفاده از هر ابزاری برای نیل به اهداف سازمان خود نیست و حق ندارد به‌منظور افزایش تولید و سرمایه یا تحقق اهداف سازمان خود اصول انسانی و اسلامی را زیر پا بگذارد یا نادیده بگیرد. بلکه موظف به مراعات اصول اسلامی در هر شرایطی است. برای مثال، از نظر اسلام اهانت به یک مسلمان و خوار کردن او اهانت به خداست. رسول گرامی اسلام (صلی الله علیه و آله و سلم) می‌فرماید: «من استخف بفقیر مسلم فقد استخف بحق الله» (حر عاملی، ۱۴۰۹: ۲۶۶)

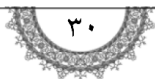
۴- در اسلام یکی از مسئولیت‌های سنگین مدیر، ساختن انسان‌ها است و برخلاف مدیریت کلاسیک غربی که نیروی انسانی را به فراموشی سپرده و صرفاً به بازدهی و افزایش سود می‌اندیشد.

۵- در اسلام در عین اهمیت دادن به مأموریت سازمان و نحوه و میزان توفیق در انجام آن، به انسان‌هایی که عهده‌دار انجام این مأموریت می‌باشند نیز در حد والایی ارزش داده‌شده و هیچ‌گاه به مدیر اجازه داده نشده است که با آنان همچون ماشین و یا حیوانات برخورد کند. (کاظمی، ۱۳۸۱: ۸۹)



## فهرست منابع

- قرآن کریم ترجمه مکارم شیرازی.
- نهج البلاغه، ترجمه دشتی، قم، (۱۳۷۹). انتشارات نسیم حیات، چاپ دوم.
۱. احمدی، مسعود، (۱۳۸۳). مدیریت اسلامی، تهران، مؤسسه نشر.
  ۲. بشارت، علیرضا، (۱۳۵۲). سیر اندیشه اداری و مبانی علم اداره، تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی.
  ۳. توکلی، عبدالله، (۱۳۸۵). اصول و مبانی مدیریت، قم، انتشارات زمزم هدایت، چاپ سوم.
  ۴. جوشقانی، محمد اسماعیلی، (۱۳۹۱). «مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن» انتشارات نصایح، چاپ اول.
  ۵. جی‌ام شفریتز و «جی. استیون اوت»، ترجمه علی پارسائیان، (۱۳۸۷). «تئوری‌های سازمان، اسطوره‌ها» انتشارات ترمه، چاپ دوم.
  ۶. حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۳). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) چاپ دهم.
  ۷. حر عاملی، محمد بن حسن، (۱۴۰۹). وسایل الشیعه، قم، مؤسسه آل‌البیت لإحياء التراث، چاپ اول.
  ۸. حیدری تفریسی، غلامحسین، (۱۳۸۶). مدیریت اسلامی، اراک، انتشارات نویسنده، چاپ اول.
  ۹. خسرو پناه، عبدالحسین، (۱۳۸۴). چستی معرفت در معرفت‌شناسی معاصر، اندیشه نوین دینی، شماره ۱، تابستان.
  ۱۰. دهخدا، علی‌اکبر، (۱۳۷۷). لغت‌نامه دهخدا، تهران، مؤسسه لغت‌نامه دهخدا.
  ۱۱. رجبی، محمود، جزوه جامعه‌شناسی ۴، رابطه جامعه‌شناسی با انسان‌شناسی، بی‌تا، بی‌جا.
  ۱۲. رضائیان، علی، (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چاپ اول.
  ۱۳. روح‌الامینی، محمود، (۱۳۷۰). مبانی انسان‌شناسی، تهران، انتشارات عطار، چاپ چهارم.
  ۱۴. ساروخانی، باقر، (۱۳۷۵). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ دوم.
  ۱۵. سلیمانی، عبدالرحیم، (۱۳۸۹). سرشت انسان در اسلام و مسیحیت، قم، دانشگاه ادیان و مذاهب، چاپ اول پاییز.
  ۱۶. سید جوادین سید رضا، (۱۳۸۸). «مبانی سازمان و مدیریت» نگاه دانش، چاپ پنجم.
  ۱۷. سید محمد، عباس زادگان، (۱۳۸۹). مبانی و مکاتب مدیریت، تهران، شرکت سهامی انتشار، چاپ اول.
  ۱۸. علی احمدی، علیرضا، علی احمدی حسین، (۱۳۸۶). «مبانی و اصول مدیریت اسلامی» تولید دانش چاپ دوم.





۱۹. کاظمی، علی، (۱۳۸۱). مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن، نشر نیل آب، چاپ اول. کاظمی، علی اصغر، (۱۳۷۴). روش و بینش در سیاست، تهران، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، چاپ اول.
۲۰. گری لینگ، ای. سی و دیگران، (بی‌تا). نگرش‌های نوین در فلسفه، مترجم دانشور، یوسف.
۲۱. مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۹۴). آموزش فلسفه، قم، انتشارات موسسه آموزشی پژوهشی امام خمینی، چاپ چهارم.
۲۲. مصباح یزدی، محمدتقی، (۱۳۶۸). «معارف قرآن خداشناسی کیهان‌شناسی انسان‌شناسی»، قم، مؤسسه درراه حق، چاپ دوم.
۲۳. مصباح یزدی، محمد تقی، (۱۳۷۹). «معرفت‌شناسی (پیشینه و تعاریف)» فصلنامه ذهن، شماره ۱.
۲۴. میر تاج‌الدینی، سید محمدرضا، (۱۳۷۴). «اخلاق کارگزاران حکومت از دیدگاه اسلام» تهران، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ اول.
۲۵. نیکو اقبال، علی اکبر، (۱۳۷۸). برگزیده نظریه‌های سازمان و مدیریت، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها «سمت» چاپ اول.
۲۶. واثق، قادر علی، (۱۳۹۰). «جایگاه انسان‌شناسی در سازمان و مدیریت از دیدگاه اسلام و غرب» اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، شماره ۲.