

## اهمیت زمان و مدیریت آن از دیدگاه امام علی علیه السلام

مدیریت زمان، رویکرد مدیریتی نوینی است که بر استفاده موثر از وقت و برنامه‌ریزی در امور به منظور کنترل زمان و انجام به هنگام امور، تأکید دارد. ارکان این رویکرد، بر تعیین اهداف توأم با قاطعیت در تصمیم، اولویت‌بندی امور، برنامه‌ریزی، هماهنگی و نظارت استوار است که فرصت‌طلبی و جلوگیری از هدر رفت زمان در تمام فرآیند آن جاریست. نظر به جامعیت دین اسلام که دربرگیرنده‌ی تعالیمی منسجم و هدفمند برای تمام اءصار بوده و این باور که اسلام در هیچ مقوله‌ای بدون ارائه‌ی طریق نمی‌باشد، این پژوهش سعی بر آن نمود تا ضمن ارائه‌ی مدلی مفهومی برای تشریح مدیریت زمان و اجزای آن و نیز مرور ادبیات موضوعی مربوطه، در خرمن معارف و بیانات امام علی علیه السلام، به خوشه‌چینی گوشه‌ای از تأکیدات ایشان بر مدیریت امور با رویکرد مدیریت زمان پرداخته و ارکان این رویکرد مدیریتی نوین را در آموزه‌های تعالیم صدر اسلام جست‌وجو نموده و نمایان سازد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت زمان، اسلام، تعالیم دینی، امام علی علیه السلام، نهج البلاغه

**امیرعباس یزدانی**

کارشناس ارشد MBA و مدرّس (نویسندهٔ مسئول)

دانشگاه پیام نور ساری

amirabbasyazdani@gmail.com

**حبیب‌الله نجفی هزار جریبی**

دانشیار

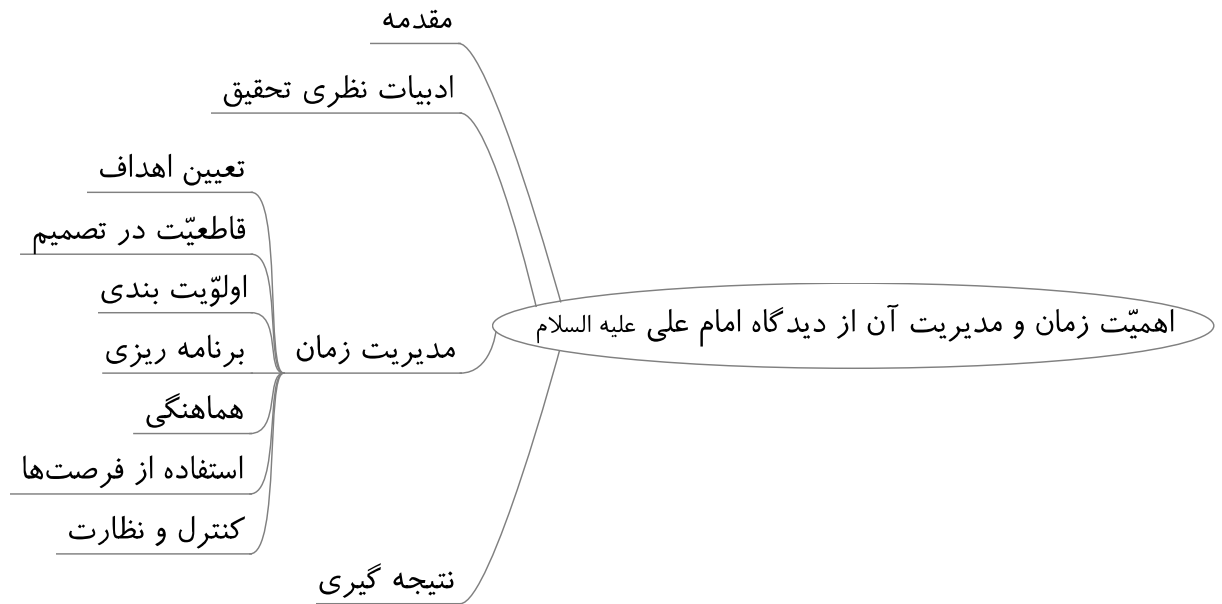
دانشگاه پیام نور بهشهر

hnh\_dr@yahoo.com

از همکاری سرکار خانم شکیبا کبیری  
در جمع‌بندی مقاله قدردانی می‌شود.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۳۰



## مقدمه

زمان، با ارزش‌ترین منبعی است که در اختیار انسانها قرار دارد، زیرا تمامی منابع دیگر به شرط وجود زمان، ارزش می‌یابند. به دلیل همین ارزش و اهمیت، توجه به زمان در بسیاری از فرهنگ‌ها و تعالیم مورد تأکید قرار گرفته است (خاکی، ۱۳۷۹ش، ص ۱۹) و مدیریت زمان، شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها برای کنترل کردن و استفاده بهتر از زمان است (اوهایزر، ۱۳۷۸ش، ص ۱۹).

مدیریت زمان حول این محور می‌گردد که آنچه برایتان مهم است را شناسایی کنید و با توجه به شخصیت منحصر به فرد و اهداف و نیازهایتان، فضایی از برنامه روزانه خود را به این امور اختصاص دهید، به‌گونه‌ای که در پایان روز از کاری که کرده‌اید، راضی باشید (مورگن استرن، ۱۳۸۰ش، ص ۱۳). با ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش آنها که از ویژگی‌های بارز تمدن بشری است، بدیهی است که هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهداف خود، به نوعی مدیریت متناسب با ساختارش نیازمند است. این مدیریت در یک چارچوب ارزشی مبتنی بر فرهنگ سازمان و مفروضات افراد آن شکل گرفته است (رضاییان، ۱۳۸۵ش، ص ۹۰).

اما بایستی عنوان نمود که در عصر پر تلاطم و متغیر کنونی، چاره‌ای جز التزام به اسلام نیست. امت اسلام به لحاظ عقیدتی، روانی و هدفمندی، اسلامی است و این شعار اسلام‌خواهی، در دل خود، نوسازی و عصری‌گرایی را نهفته دارد (مرادی، ۱۳۸۵ش، ص ۲۴۳).

مهم‌ترین نقشی که اسلام در نظریه‌ها و همچنین در روش‌های عملی مدیریت ایفا می‌کند، از طریق تأثیر ارزش‌های اسلامی بر مدیریت است (مصباح، ۱۳۸۵ش، ص ۲۶۲) و با توجه به اینکه امام علی علیه السلام شخصیتی است که فرمایشات و سیره عملی او مشحون از اصول و مفاهیم مناسب برای مدیریت است (حلیمی، ۱۳۸۷ش، ص ۵۹)، در این مقاله سعی بر آن داریم تا مدیریت زمان را با رویکردی اسلامی مورد بررسی و تحلیل قرار دهیم.

### ادبیات نظری تحقیق

با توجه به اینکه زمان، تنها سرمایه برگشت‌ناپذیر در اختیار انسان است، جهت‌گیری کلی علم مدیریت، جستجوی راه‌های دستیابی به اهداف، با حداقل صرف هزینه و در کمترین زمان ممکن است (خاکی، ۱۳۷۹ش، ص ۱۰). کنترل زمان بدین معناست که این خود شما هستید که مشکل دارید نه شخصی دیگر. یعنی باید با همه توان بکوشید تا عادات غلط جا افتاده را ترک کرده و بر کشش‌های منفی طبیعت انسانی چیره شوید (مکنزی، ۱۳۷۷ش، ص ۴۶).

مدیریت، فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد (علی احمدی، ۱۳۸۵ش، ص ۸).

در تعریف فوق، هدف از مدیریت، رسیدن به اهداف سازمان است، اما در مدیریت اسلامی، هدف یک مدیر از انجام کار، کمال معنوی و قرب الی‌الله است (مصباح، ۱۳۸۵ش، ص ۲۵۰). بنابراین مدیریتی که زمینه رشد انسان به سوی خداوند را فراهم نموده و مطابق کتاب، سنت و سیره پیامبر و ائمه اطهار و بر اساس علوم و تجارب بشری در راستای رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف، مانند یک محور و مدار قطب عمل کند، مدیریتی اسلامی است (اسلامی، ۱۳۶۶ش، ص ۱۲). اسلام دارای نظام ارزشی عمیق، گسترده و منسجمی است که مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و به حرکت آنها جهت می‌دهد (مصباح، ۱۳۸۵ش، ص ۲۶۲).

از منظر امام علی علیه السلام، مدیریت علاوه بر اینکه انسان را به افزایش سرمایه و ایجاد کار که برای آبادانی زندگی ضروری است سوق می‌دهد، باید زمینه‌های رشد انسان را به سمت تعالی روحی او که ریشه فطری دارد نیز، فراهم آورد (حلیمی، ۱۳۸۷ش، ص ۵۷). در این مسیر، لحظه‌های گرانبهای زندگی که مجموعاً عمر آدمی را تشکیل می‌دهند، دارای ارزش فراوانی می‌باشند. توجه و بهره‌گیری صحیح و مناسب از زمان، موجبات رشد و تعالی را فراهم ساخته و غفلت از فرصت‌ها، خسروانی عظیم در بردارد. در این رابطه امام علی علیه السلام می‌فرماید: «اشد الغصص، فوت الفرص» (آمدی، ۱۳۶۶ش، ج ۱، ص ۲۷۷)، یعنی: سخت‌ترین غصه‌ها، از دست رفتن فرصت‌هاست. در جایی دیگر به تشبیه فرصت در زندگی پرداخته و می‌فرماید: «و الفرصه تمر مر السحاب، فانتبهوا فرص الخیر» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۴۴۶)، یعنی: فرصت‌ها همچون ابر می‌گذرند، پس فرصت‌های نیک را غنیمت شمرد.

نیز خطاب به عمر می‌فرماید: «خذ من نفسک لنفسک و تزود من یومک لغدک و اغتنم غفو الزمان و انتبهز فرصه الامکان» (آمدی، ۱۳۶۶ش، ج ۲، ص ۲۷۵)، یعنی: از نفس خود بهره‌گیر و از امروز خود برای فردایت توشه بردار و آماده بودن زمان را غنیمت شمار و فرصت امکان را غنیمت دان.

این تأکید بر استفاده از فرصت‌ها، پیرو اشاراتی است که در قرآن آمده است: «حتی اذا جاء احدکم الموت قال رب ارجعون؛ لعلی اعمل صالحاً فیما ترکت کلاً آنها کلمه هو قائلها و من ورائهم برزخ الی یوم یبعثون» (المومنون، ۹۹ و ۱۰۰). یعنی: و آن‌گاه که مرگ، یکی از انسانها را دریابد، می‌گوید: پروردگارا مرا به دنیا بازگردان تا کارهای شایسته‌ای که ترک کرده‌ام، انجام دهم. هرگز به این سخنی که می‌گوید عمل نخواهد کرد و از پشت سرش برزخی است که تا روز قیامت طول خواهد کشید.

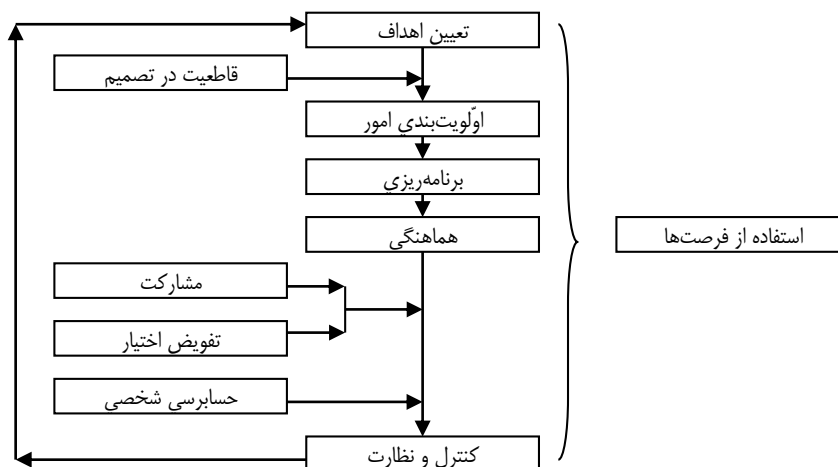
در بررسی متون دینی و آثار متفکران علوم تربیتی بر ضرورت هدفمند بودن و برنامه داشتن برای زندگی جهت بهره‌گیری از گوهر وقت و عمر تأکید شده است. تعالیم محاسبه و مراقبه نیز فرد را ملزم به بازنگری و تصحیح رفتارش می‌نماید. باید توجه کنیم که زمان در حال گذر است و فقط با داشتن هدف و برنامه است که می‌توانیم با زمان، داد و

ستدی عادلانه داشته باشیم. زمان از ما، عمر و فرصت‌ها را می‌گیرد و ما در ظرف زمان است که به تلاش، تحصیل، مطالعه، تجربه‌اندوزی و خودسازی می‌پردازیم.

## مدیریت زمان

زمان و نوع استنباط از آن، از عناصر و معیارهایی است که به کمک آن می‌توان درباره کارآمد بودن و قدرت یک فرهنگ در بالندگی و خلاقیت مردمان در بستر آن قضاوت کرد (خاکی، ۱۳۷۹ش، ص ۹). امروزه سازمانها پی برده‌اند که برای موفقیت، علاوه بر اینکه بایسته است دو منبع کلیدی سرمایه و نیروی کار را به درستی اداره کنند، منبع کلیدی زمان را نیز باید مد نظر داشته باشند (لوئیس، ۱۳۸۱ش، ص ۲۴۷). بنابراین یکی از مهم‌ترین وظایف ما در زندگی این است که برای زمان اهمیت جدی قائل شده و برای بهره‌گیری درست از آن، برنامه داشته باشیم (خاکی، ۱۳۷۹ش، ص ۱۹). اگرچه اتخاذ یا انتخاب یک تصمیم که به طور مطلق تأثیر زمان را بر آن تصمیم از بین ببرد، تقریباً غیر ممکن است، اما می‌توان پویس‌های زمانی متنوعی را ایجاد کرده، در کنترل گرفت و بر آن مدیریت نمود.

### شکل ۱- مدل مفهومی مدیریت زمان و اجزای آن



مدیریت بهینه‌ی زمان، اصول و اجزایی دارد که در شکل ۱ نشان داده شده و رعایت آنها در زندگی و سازمان، موجب بهره‌گیری مناسب از زمان و مانع اتلاف وقت می‌گردد. در ادامه، ضمن تشریح این اصول، تأکیدات امام علی علیه السلام بر این مفاهیم نیز به تفکیک شفاف‌سازی خواهد شد.

#### • تعیین اهداف

زندگی تجربه خوشایندی است مشروط بر اینکه هدفمند باشد (مورگن استرن، ۱۳۸۰ش، ص ۱۵۵). بر اساس نظریه‌ی هدفگذاری، اگر برای هر یک از افراد، هدفی معین نشود، آنان برای دستیابی به اهداف مذکور، برانگیخته می‌شوند (رضاییان، ۱۳۸۵ش، ص ۴۶۳). تعیین هدف به خودی خود می‌تواند به عنوان یک عامل انگیزشی درونی بر افراد سازمان تأثیر گذارد و این انگیزش، بهره‌وری بالاتر و صرفه‌جویی در وقت و هزینه را در پی دارد (رابینز، ۱۳۸۶ش، ص ۸۳). بدین ترتیب در مدیریت بر مبنای هدف، راهی که باید تعقیب شود تا بر اساس آن، زمینه‌ی محقق‌سازی اهداف در سطوح مختلف سازمانی فراهم شود، روشن می‌شود (علی احمدی، ۱۳۸۵ش، ص ۱۶۱).

در مرکز مدیریت مؤثر زمان، اهداف زندگی که به خوبی تعریف و مشخص شده‌اند، نهفته است (لوئیس، ۱۳۸۱ش، ص ۱۷۹). نظر به اهمیت تعیین هدف و تأثیر آن در مدیریت بهینه‌ی زمان، در کلام امام علی علیه السلام نیز آمده است که: «من اوما الی متفاوت خذلته الحیل» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۵۲۰)، یعنی: کسی که به کارهای مختلف بپردازد، نقشه‌ها و پیش‌بینی‌هایش به جایی نمی‌رسد. نیز امام در لابلای بیانات خود تأکید داشته‌اند «ایها الناس، اتقوا الله، فما خلق امر و عبثا فیلهو، و لا ترک سدی فیلغو!» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۵۱۲). یعنی: مؤمن نباید خود را سرگرم کارهای بی‌ارزش و بدون هدف نماید. همچنین فرموده‌اند: «شر ما شغل به المرء و قته الفضول» (ری شهری، ۱۳۷۹ش، ج ۶، ص ۵۴۱). یعنی: بدترین چیزی که انسان وقت خود را به آن مشغول می‌سازد، کارهای بیهوده است. نیز فرموده‌اند: «دع ما لا یعنیک و اشتغل بمهمک الذی ینجیک» (آمدی، ۱۳۶۶ش، ج ۴، ص ۱۹)، یعنی: واگذار آنچه را مهم نباشد ترا و مشغول شو به

امور مهم که مایه نجات توست. از بیانات فوق چنین برمی آید که امام علیه السلام بر مقوله تعیین هدف و هدفمندی در امور و زندگی که از اهم ارکان مدیریت زمان است، صحه گذاشته و همواره آن را مد نظر داشته‌اند.

### • قاطعیّت در تصمیم

امروزه برخی از مدیران در اتخاذ تصمیم و اجرای آن، بیش از حد تردید کرده و بعد از آماده شدن همه مقدمات و مهیا شدن کلیه شرایط لازم نیز توانایی و جرأت تصمیم‌گیری قاطع را ندارند و یا در تصمیم‌گیری‌های خود، دچار اضطراب و دلهره هستند. به‌گونه‌ای که این تردید و ابهام و سر در گمی در همه بدنه سازمان سرایت کرده و کارها در زمان مناسب، به انجام نمی‌رسند. بدین ترتیب فرد یا سازمان از انجام وظایف و مأموریت‌های خود بازمانده و در نهایت، اهداف مورد نظر محقق نمی‌شوند.

هنگامی که اخذ تصمیم برای مدت زیادی به تعویق می‌افتد، زمان زیادی از دست رفته و بر نگرانی و تشویش افزوده می‌شود. این تأخیرها، به‌ندرت برای بهبود کیفیت تصمیم‌ها سودمند هستند (روش، ۱۳۸۲ش، ص ۱۳۲). امام علی علیه السلام نیز، شک و تردید بی مورد در امور مختلف نهی کرده و می‌فرماید: «لا تجعلوا علمکم جهلا و یقینکم شکا» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۴۹۶)، یعنی: علم خود را به جهل، و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید.

وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید. در جایی دیگر فرموده‌اند: «من الخرق المعاجله قبل الامکان، و الاناه بعد الفرصه» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۵۱۰). یعنی: شتاب پیش از توانایی بر کار و سستی پس از بدست آوردن فرصت، از بی‌خردی است. در بیان صفات مؤمن، در فرمایشات امام علیه السلام آمده است که: «المومن بشره فی وجهه، و حزنه فی قلبه، او سع شیء صدرا، و اذل شیء نفسا. یکره الرفعه، و یسنا السمع. طویل غمه، بعید همه، کثیر صمته، مشغول وقته» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۵۰۶)، یعنی: همت‌اش بلند است و وقت او با کار پر است. در تأکید امام علیه السلام بر قاطعیّت تصمیم، اشاره بر این موضوع داریم که خطاب به عبدالله بن عباس فرمودند: «لک ان تشیر علی و



اری، فان عصیتک فاطعنی» (سید رضی، ۱۳۸۳ ش، ص ۵۰۴)، یعنی: اگر پس از اندیشه بر رای تو، خلاف نظر تو فرمان دادم، باید اطاعت کنی.

دقت در برخی از تصمیم‌گیری‌های امام علی علیه السلام نشان می‌دهد که آن حضرت، همواره سعی می‌کردند تا با در نظر گرفتن همه جوانب و دقت در زوایای مختلف مسأله، با قاطعیت کامل تصمیم گرفته و از سستی و تعلل در اجرای تصمیم خود اجتناب می‌ورزید. نظر به اینکه قاطعیت در تصمیم‌گیری و نیز جلوگیری از اتلاف زمان، از اصول مدیریت زمان است، توجه به این رکن در راستای اعمال یک مدیریت توانمند را در اشارات امام علیه السلام شاهدیم.

#### • اولویت‌بندی

پس از انتخاب اهداف مشخص، واقع‌بینانه و قابل حصول، گام بعدی، تصمیم‌گیری در مورد این است که به ترتیب، برای حرکت به سوی کدام هدف اقدام شود. بهترین آزمون مدیریت زمان، انتخاب اولویت‌هاست (لویس، ۱۳۸۱ ش، ص ۲۱۰). برای اینکه از فرصت‌ها به نحو احسن بهره ببریم، باید اولویت‌ها را در زندگی خود بشناسیم و به تناسب آن فرصت‌های خود را خرج کنیم. کسانی که در زندگی و مصرف سرمایه‌ی زمان خود، به اصلی و فرعی کردن (اولویت‌بندی) مسائل نمی‌اندیشند و موضوعات را پیش خود به مهم و مهم‌تر و لازم و لازم‌تر تقسیم نمی‌کنند، کمترین ضایعه برایشان این است که اصل را فدای فرع می‌کنند. این سخن از گوته که می‌گوید: «کارهایی که اهمیتی دارند نباید فدای کارهایی شوند که اهمیت کمتری دارند» (روش، ۱۳۸۲ ش، ص ۱۴۰)، را می‌توان برداشت و معادل فرمایش پیشوای پرهیزگاران، علی علیه السلام محسوب نمود که می‌فرمایند: «من اشتغل بغير المهم، ضیع الاهم» (آمدی، ۱۳۶۶ ش، ج ۲، ص ۳۳۶)، یعنی: هر که به کاری که اهمیت ندارد مشغول شود، کار بااهمیت را تباہ سازد.

امیر مؤمنان علیه السلام در جایی دیگر و در خصوص تنظیم وقت، پیشنهاد می‌نماید: «للمؤمن ثلاث الساعات: فساعة یناجی فیها ربه، و ساعة یرم معاشه، و ساعة یخلى بین نفسه و بین لذتها فیما یحل و یجمل» (سید رضی، ۱۳۸۳ ش، ص ۵۱۸)،

یعنی: مؤمن باید شبانه‌روز خود را به سه قسم تقسیم نماید، زمانی برای نیایش و عبادت پروردگار، زمانی برای تأمین هزینه زندگی و زمانی برای واداشتن نفس به لذت‌هایی که حلال و مایهٔ زیبایی است.

مدیر سازمان از سویی وظایف متعددی بر عهده دارد و از سوی دیگر وقت او محدود است. اگر بخواهد به همهٔ کارها رسیدگی کند و تمام وظایف خود را انجام دهد، اقتضا می‌کند که وقت خود را به صورت منطقی تقسیم کند. بدون توجه به این اصل مهم، بعید است که مدیر بتواند وظایف و مسئولیت‌های خود را به صورت مناسب و به موقع انجام دهد و موفقیت خود و سازمان را تضمین کند. امام علی علیه السلام نیز، تنظیم و توزیع وقت در رسیدگی به امور را، همیشه مورد نظر داشته و به کارگزاران خود نیز، رعایت این اصل حیاتی را در امور خود، توصیه می‌نمودند. ایشان در بخشی از عهد نامه خود به مالک اشتر این‌گونه می‌فرمایند: «و امض لكل يوم عمله، فان لكل يوم ما فيه. و اجعل لنفسك فيما بينك و بين الله افضل تلك المواقيت، و اجزل تلك الاقسام، و ان كانت كلها لله اذا صلحت فيها النية، و سلمت منها الرعية» (همو، ص ۱۴)، یعنی: کار هر روز را در همان روز به انجام برسان که هر روز را کاری است. بهترین وقت هر روز و بزرگ‌ترین بخش آن را مخصوص آن کن که به خدا بپرداز، هر چند که اگر در اوقات دیگر نیز نیت پاک کنی و تودهٔ مردم از آن نیت پاک در آرامش و آسایش باشند، همهٔ آن اوقات در راه خدا به کار رفته است. همچنین در مورد انجام هر کار به وقت خود به مالک می‌فرمایند: «و اياك و العجلة بالامور قبل اوانها، او التسقط فيها عند امكانها، او اللجاجة فيها اذا تنكرت، او الوهن عنها اذا استوضحت. وضع كل امر موضعة، و اوقع كل امر موقعة» (همو، ص ۲۰). یعنی: مبادا هرگز در کاری که وقت آن نرسیده، شتاب کنی، یا در کاری که وقت آن رسیده، سستی ورزی، و یا در چیزی که روشن نیست سبزه‌جویی نمایی و یا در کارهای واضح کوتاهی کنی. تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود انجام دهی. بدون انجام دادن کارهای مهم پیش از سایر کارها، نمی‌توان زمان را در امور به درستی تنظیم نمود (اوهایزر، ۱۳۷۸، ش ۳۳). زمانی یک فرد می‌تواند به چنین برنامه متعادل و متكاملی عمل نماید که به مدیریت وقت خویش پرداخته و توجه به امور جزئی، او را از امور اصلی و مهم باز ندارد.

## • برنامه‌ریزی

تعبیرات گوناگون و عمیق آیات و روایات اسلامی این حقیقت را تأیید و تثبیت می‌کند که مؤمن باید در همه کارهایش با برنامه باشد، زیرا مدیریت چیزی جز کار بر اساس برنامه‌ریزی نیست (فروزنده، ۱۳۸۶ش، ص ۲۷۱).

برنامه‌ریزی عبارت است از انتخاب راه و روش مناسب برای بهتر رسیدن به هدف و یا تدوین و تعیین فعالیت‌هایی که باید در محدوده‌ی راه‌ها و در چارچوب روش‌های مشخص شده انجام پذیرد تا نیل به هدف را، میسر سازد (تقوی، ۱۳۸۶ش، ص ۸۰). برنامه‌ریزی، نقطه شروع تمامی حرکت‌هاست و آن را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند (علی احمدی، ۱۳۸۵ش، ص ۲). برنامه‌ریزی به عنوان مشخص کردن طرح کار و نقشه برای حرکت‌های آینده دارای اهمیت است. حضرت می‌فرماید: «امارات الدول، انشاء الحیل» (ری شهری، ۱۳۷۹ش، ج ۲، ص ۵۵۱). یعنی بقای دولت‌ها مربوط به چاره‌اندیشی در امور است. برنامه‌ریزی، کمک می‌کند تا ببینیم که در سازمان، از کجا وقت به دست آوریم و از آن چگونه استفاده کنیم (اوهایزر، ۱۳۷۸ش، ص ۷۹). برنامه‌ها نشان می‌دهند که اهداف چگونه باید تحقق یابند.

با توجه به برخی مفاهیم اسلامی، می‌توان دیدگاه توأم با برنامه و توجه ایشان به لزوم برنامه‌ریزی در امور از سوی ایشان را مشاهده نمود. امام علی علیه السلام در این رابطه فرموده‌اند: «لا خیر، فی عزم بلا حزم» (ری شهری، ۱۳۷۹ش، ج ۲، ص ۳۸۶)، تصمیم بدون دوراندیشی، بی‌فایده است.

کلمه تدبیر، که در جملات فوق و مشابه آن تکرار می‌شود، در واقع واجد هر سه عنصر نامبرده شده در تعریف برنامه‌ریزی می‌باشد، چرا که تدبیر یعنی تعیین هدف، تهیه نقشه و پیش‌بینی اجرا. از این رو امام علی علیه السلام، در آغاز حکومت خویش، طی خطبه ۱۶ خود، برنامه حکومت خویش را به مردم اعلام نمودند. «ذمتی بما اقول رهینه، و انا به زعیم ...» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۳۸). یعنی: آن چه می‌گویم به عهده می‌گیرم و خود به آن پای بندم ... و آنگاه که مالک اشتر را به عنوان والی سرزمین مصر انتخاب نمود نیز، برنامه‌های مهم حکومتی او را چنین بیان می‌دارد: «جبایه خراجها، و

جهاد عدوها، و استصلاح اهلها، و عماره بلادها» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۴۰۲). یعنی: جمع‌آوری خراج و مالیات، نبرد با دشمنان، اصلاح امور مردم و آبادانی شهرها و روستاها.

بررسی مطالب و مستندات فوق حاکی از آن است که در مدیریت علوی نیز عنصر برنامه‌ریزی نقش بسیار مهم و اساسی دارد. پایه و مبنای مدیریت در اسلام از اصول منطقی مدیریت پیروی کرده و مدیریت زمان و تخصیص وقت، منابع و امکانات از ابزارهای مورد توجه در مدیریت اسلامی می‌باشند.

#### • هماهنگی

ایجاد موازنه و تطبیق بین وظایف متعددی که به منظور تأمین هدف مشترک توسط عناصر مختلف انجام می‌شود هماهنگی نام دارد. هماهنگی، فرآیندی است که طی آن، همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل، برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند (رضاییان، ۱۳۸۵ش، ص ۳۶۳).

بزرگترین اتلاف‌کننده وقت، بی‌سازمانی در کار می‌باشد. می‌توان کارهای زیادی را برای پر کردن وقت انجام داد اما باید از وقت خوب استفاده نمود (لوئیس، ۱۳۸۱ش، ص ۶۰) و لازمه استفاده بهینه از پتانسیل موجود، هماهنگی است. یک مدیر و رهبر خوب باید وظایف مختلف تقسیم شده بین واحدهای مختلف را هم‌آوا و هم‌آهنگ کند تا همه با یک آهنگ به تحصیل اهداف بپردازند. در مدیریت اسلامی نیز تأکیدی بر این موضوع شده و مولای متقیان فرموده‌اند: «و انما انا قطب الرحا، تدور علی و انا بمکانی» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۱۶۰)، یعنی: من باید چونان محور سنگ آسیاب بر جای خود استوار بمانم تا همه امور کشور، پیرامون من و بوسیله من به گردش درآید (مشبکی، ۱۳۷۲ش، ص ۱۵۸). و نیز در جایی دیگر در پاسخ به عمر خطاب آمده است که: «و مکان القیم بالامر مکان النظام من الخرز یجمعه و یضمه: فان انقطع النظام تفرق الخرز و ذهب» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۱۹۰)، یعنی: جایگاه زمامدار و رهبر، مانند رشته مهره است که مهره‌ها را گرد آورده و به هم پیوند می‌نماید. اگر این رشته بگسلد، مهره‌ها از هم جدا شده و پراکنده می‌گردند. امام علیه السلام در جایی

دیگر، ضمن تأکید بر یکپارچگی، علت سقوط کوفیان را پراکندگی و تفرقه ایشان عنوان نموده و اشاره داشتند که: «و تفرقکم عن حقکم! فقبحا لکم و ترحا» (همو، ص ۵۰)، یعنی: زشت باد روی شما که در حق خود متفرقید.

#### • استفاده از فرصت‌ها

مدیریت، مستلزم آگاهی از فرصت‌هاست (رضاییان، ۱۳۸۵ش، ص ۱۷۸). فرصت، پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن موجب رشد می‌شود (علی احمدی، ۱۳۸۵ش، ص ۱۸۳) و شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها از جمله گام‌های اساسی برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک سازمانها می‌باشد (رضاییان، ۱۳۸۵ش، ص ۲۴۱). امام علی علیه السلام، به بهره‌گیری از فرصت‌ها بسیار تأکید داشتند. از فرمایشات ایشان است که: «فاعملوا ... قبل ان یخمد العمل، و ینقطع المهمل» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۳۳۶)، یعنی: عمل کنید ... پیش از آنکه چراغ عمل خاموش و فرصت پایان یابد. نیز فرموده‌اند: «اضاعة الفرصة غصة» (همو، ص ۴۶۴)، یعنی: از دست دادن فرصت‌ها موجب اندوه می‌شود. امام علیه السلام همچنین در نامه معروف خود به امام حسن علیه السلام می‌فرمایند: «بادر الفرصة قبل ان تكون غصة» (همو، ص ۳۸۰)، یعنی: پیش از آنکه فرصت از دست برود و اندوه ببار آورد، از فرصت استفاده کن. در جایی دیگر، از دست دادن فرصت را نشانه حماقت دانسته و می‌فرمایند: «من الخرق ترک الفرصة عند الامکان» (آمدی، ۱۳۶۶ش، ج ۲، ص ۲۷۶). یعنی: از دست دادن فرصت‌ها در وقت امکان، حماقت است. امام علیه السلام در تشریح ارزش فرصت و فرصت طلبی فرموده‌اند: «الفرصة سريعة الفوت و بطیئة العود» (همو، ج ۲، ص ۲۷۴). یعنی: فرصت‌ها زود از دست می‌روند و دیر بازمی‌گردند.

#### • کنترل و نظارت

نظارت، کوششی است که یک مدیر جهت تطبیق عملیات با برنامه انجام می‌دهد تا میزان صحت و سقم فعالیت‌ها را بدست آورد و در صورت انحراف، باید به‌گونه‌ای عمل شود تا از اتلاف منابع و زمان جلوگیری شود. نظارت، به عنوان نقطه پایانی حلقه مدیریت زمان، ابزاری کنترلی است که مانع از اتلاف فعالیت‌های مدیریتی شده و صرفه‌جویی در زمان را در

نیز پی دارد. از منظر مدیریتی، نظارت و تمرکز، ارتباط مفهومی نزدیکی دارند. مقصود از تمرکز، میزان یا درجه‌ای است که تصمیم‌گیری و کنترل امور، در نقطه خاصی از سازمان متمرکز است. ساختارهای سازمانی، به دو صورت کلی متمرکز و غیرمتمرکز هستند (رضاییان، ۱۳۸۵ش، ص ۲۹۴). معمولاً در یک سازمان غیر متمرکز، مسایل به سرعت حل شده و برای حل مسأله و تصمیم‌گیری، از تعداد افرادی نظرخواهی می‌شود. در مدیریت نوین، فرآیند تصمیم‌گیری به سمت غیر متمرکز شدن پیش می‌رود (رابینز، ۱۳۸۶ش، ص ۳۰۱). در نظارت مستقیم، مدیر شخصاً امور را کنترل می‌کند که در سازمانهای گسترده، امکان آن وجود ندارد و چه بسا مضر است. زیرا مدیر را از کلیات باز می‌دارد، که اسلام نیز آن را نمی‌پسندد. راهکار مدیریتی این مقوله، بهره‌گیری از مشارکت و تفویض اختیار است که موجب افزایش تعهد افراد نسبت به سازمان شده و موفقیت سازمان را در پی دارد (همو، ص ۱۰۴). نظارت در نظام ارزشی اسلام نیز همه‌جانبه و سیستماتیک است (فروزنده، ۱۳۸۶ش، ص ۳۲۱) و بر استفاده از سایر افراد در راستای مدیریت بهینه زمان، اشاره دارد. در تأکید بر مشارکت، امام علیه السلام می‌فرماید: «من استقبل وجوه الآراء عرف مواقع الخطاء» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۴۷۴). یعنی: موفقیت از آن کسی است که از افکار و آراء گوناگون استقبال کند. نیز می‌فرمایند: «و لا ظهیر کالمشاوره» (همو، ص ۴۵۲). یعنی: پشتوانه‌ای همچون مشورت نیست.

از سوی دیگر، امروزه، اتخاذ تصمیمات سازمانی به سطوح پایین‌تر ارجاع شده و به کارکنان آزادی عملی داده می‌شود تا مسایل کاری خود را حل کنند (رابینز، ۱۳۸۶ش، ص ۱۳). مدیران سازمانهای پیش‌رو، با تفویض بخشی از اختیار به کارکنان خود و مشارکت دادن ایشان در تصمیم‌گیری، زمینه افزایش توانمندی ایشان را فراهم نموده و زمان در اختیار خود را به امور مهم‌تری اختصاص می‌دهند (رضاییان، ۱۳۸۵ش، ص ۲۹۵). در این راستا باید گفت که یکی از اصول مدیریت اسلامی، برخورداری از معاونی شایسته است (فروزنده، ۱۳۸۶ش، ص ۲۵۲).

ایشان خطاب به مالک اشتر در خصوص تفویض اختیار، شریک‌گزینی و کنترل امور می‌فرمایند: «و توخ منههم اهل التجربة و الحیاء، من اهل البیوتات الصالحة، و القدم فی الاسلام المتقدمة، فانهم اکرم اخلاقا، و اصح اعراضا، و اقل فی

المطامع اشراقا، و ابلغ فی عواقب الامور نظرا» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۴۱۰). یعنی: زیردستان خود را از میان مردمی با تجربه، با حیا و از خاندانی با تقوا که در مسلمانی سابقه درخشان دارند، انتخاب کن، زیرا اخلاق آنان گرامی‌تر، ابرویشان محفوظ‌تر، طمع‌ورزی آنها کمتر و آینده‌نگری آنان است. امام علیه السلام پس از آنکه محمد بن ابوبکر را به خلافت مصر گماشت، به او فرمود: «انی قد ولیتک اعظم اجنادی فی نفسی اهل مصر» (همو، ص ۳۶۴). یعنی: من تو را سرپرست بزرگترین لشکر در مصر قرار دادم. در این نامه، امام علیه السلام اداره سیاسی منطقه را به فرماندار منتصب خود آموزش داده و ضمن تفویض اختیار، از ایشان به عنوان نماینده خود نام برده و نصیحت کرده‌اند. این رویکرد امام علیه السلام، پیرو تعالیم اسلام در رابطه با تعیین جانشین است. ﴿و جعلنا معه اياه هارون وزيرا﴾ (الفرقان، ۳۵) یعنی: و برادرش هارون را وزیر او قرار دادیم. امام نیز خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «وابعث العیون من اهل الصدق والوفاء» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۴۱۰)، یعنی: برای خود از میان اهل راستی و وفا، چشمانی بینا منصوب کن.

صورت دیگر کنترل و نظارت، نظارت غیر مستقیم از طریق حسابرسی شخصی است. علی علیه السلام می‌فرماید: «قیدوا انفسکم بالمحاسبه» (ری شهری، ۱۳۷۹ش، ج ۲، ص ۴۰۵). یعنی، خود و رفتار خود را با حسابرسی کنترل کنید. در جایی دیگر فرمودند: «زنوا انفسکم من قبل ان نوزنوا و حاسبوها من قبل ان تحاسبوا» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۱۰۸). یعنی: خود را بسنجید قبل از آنکه مورد سنجش قرار گیرید و پیش از آنکه حسابتان را برسند، به حساب خود برسید. همچنین خطاب به مسلمان این‌گونه اندرز می‌دهند که: «فحاسب نفسك لنفسک» (همو، ص ۳۲۴). یعنی: اکنون به خاطر خودت، حساب خویش را بررسی کن. هم‌چنین می‌فرماید: «من نصب نفسه للناس اماما فليبدأ بتعليم نفسه قبل تعليم غيره» (همو، ص ۴۵۴). یعنی: کسی که خود را رهبر مردم قرار داد، باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران بپردازد، خود را بسازد.

می‌توان این‌گونه عنوان نمود که نظارت، از لازمه‌های مدیریت بوده و بهره‌گیری از سایر افراد و اندیشه‌ها و نیز تفویض اختیارات به ایشان، موجب ایجاد فرصت و رهاسازی مدیریت از امور اجرایی شده و صرفه‌جویی در زمان را به دنبال دارد. خودکنترلی افراد و بیدار کردن روحیه تعهد در ایشان، سبب می‌شود که مدیریت نیاز به صرف هزینه و زمان جهت اعمال

کنترل بر ایشان نداشته باشد. نظارت به طرق یاد شده، علاوه بر اینکه مانع هدر رفتن منابع و تلاش‌های مجموعه می‌شود، به بهینه‌سازی اوقات و صرف وقت برای انجام امور مهم و ضروری منجر خواهد شد.

### نتیجه‌گیری

همان‌گونه که اشاره شد، مدیریت زمان رویکردی مدیریتی است که بر دو عامل تصمیم‌گیری و فرصت تأکید دارد. تصمیم‌گیری، جزء اصلی مدیریت است که مفهوم زمان و فرصت‌طلبی را نیز در خود دارد. مدل مفهومی ارائه شده در واقع اجزاء مدیریت علمی را با نیم‌نگاهی بر زمان ترکیب کرده و در ادامه سعی بر آن شد تا ضمن تشریح اجزاء مدل و ارائه بخشی از اشارات امام علیه السلام در صدر اسلام، هر یک از این اجزاء، به تفکیک تحلیل شوند.

مطابق با مستندات مورد اشاره، ارکان مدیریت نوین را در برگ برگ تعالیم اسلام شاهدیم. از منظر امام علی علیه السلام، غنیمت شمردن فرصت و بهره‌گیری از زمان، با اعمال مدیریتی هدفمند و برنامه‌ریزی در امور، توأم با هماهنگ نمودن اجزا میسر است. در بیانات ایشان آمده است که مسلمان بایستی اهداف خود را اولویت‌بندی نماید، در کنترل امور از نظرات مشاوران کاردان و قابل اعتماد بهره‌گیرد، تزلزل بر تصمیمات خود راه ندهد تا با ممانعت از هدررفت زمان، بتواند از باقی عمر خود بهره‌مطلوب ببرد. اهمیت این رویکرد مدیریتی تا آن‌جا مطرح است که توجه و کنترل زمان حتی در امر پرستش خدا هم مورد اشاره قرار گرفته است. امام علیه السلام خطاب به رهبر جامعه مسلمین فرمودند: «و اذا قمت فی صلاتک للناس، فلا تکنون منفرا و لا مضیعا» (سید رضی، ۱۳۸۳ش، ص ۴۱۶). یعنی: هنگامی که نماز به جماعت می‌خوانی نه با طولانی کردن نماز، مردم را پراکنده ساز و نه آنکه با تعجیل، آنرا تباه کن.

آنچه در این مقاله از دریای بیکران بیانات امام علی علیه السلام می‌توان برداشت نمود این است که مدل مفهومی پژوهش در مدیریت اسلامی مورد اشاره قرار گرفته است و امام علیه السلام قرن‌ها پیش، با بینشی بی‌نظیر، این تعالیم منطبق با مدیریت امروزی و استفاده بهینه از فرصت را به زبان زمان خود مورد تعلیم قرار دادند و مدیریت زمان و اجزای آن در فرمایشات



ایشان به طور مکرر و نظام‌مند مورد تأکید قرار گرفته که به گوشه‌ای از آنها در این پژوهش اشاره شده است. باید گفت که تعالیم دینی اسلام، تعالیمی برای همه اعصارند که در پس غفلت مخاطبان، مهجور مانده و متأسفانه مواردی از این دست بسیارند. بسیاری از یافته‌های علوم مختلف امروزی را می‌توان با کمی دقت در تعالیم دینی و بیانات پیشوایان اسلام، به روشنی درک و حتی کشف کرد. باشد که آن‌چه گفتیم، تلنگری باشد تا هر چه در آن‌چه داریم و نمی‌بینیم، اندیشه کنیم و سعی در به فعل در آوردن تعالیم مورد تأکید اسلام، در امور خود نماییم.

## منابع

- ۱- قرآن کریم
- ۲- آمدی، عبدالواحد بن محمد تمیمی، *غررالحکم و دررالکلم*، قم: انتشارات دفتر تبلیغات، ۱۳۶۶ش.
- ۳- اسلامی، احمد، *مدیریت اسلامی*، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه صنعتی اصفهان، ۱۳۶۶ش.
- ۴- اوهایزر، رابرت، *مدیریت بهره‌وری از زمان*، ترجمه: محسن رئوفی، چاپ دوم، نشر دایره، ۱۳۷۸ش.
- ۵- تقوی دامغانی، سید رضا، *نگرشی بر مدیریت اسلامی*، چاپ هفتم، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۸۶ش.
- ۶- حلیمی جلودار، حبیب‌اله، *آسیب شناسی مدیریت از منظر امام علی علیه السلام در سیاست‌ها و تدابیر اجتماعی*، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال هشتم، شماره ۲۹، ۱۳۸۷ش.
- ۷- خاکی، غلامرضا، *مدیریت زمان*، چاپ اول، نشر پویند، ۱۳۷۹ش.
- ۸- رایینز، استیفن پی، *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ پانزدهم، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶ش.
- ۹- رضاییان، علی، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ هشتم، انتشارات سمت، ۱۳۸۵ش.
- ۱۰- روش، روبرتا، *مدیریت زمان*، ترجمه: امیر حسین فهیمی و دیگران، چاپ دوم، انتشارات موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۲ش.
- ۱۱- سید رضی، محمدبن حسین، *نهج البلاغه*، ترجمه: محمد دشتی، چاپ بیست و چهارم، انتشارات موسسه فرهنگی تحقیقاتی امیرالمومنین علیه السلام، ۱۳۸۳ش.
- ۱۲- علی احمدی، علیرضا و دیگران، *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک*، چاپ پنجم، انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۵ش.
- ۱۳- فروزنده دهکردی، لطف اله و جوکار، علی اکبر، *مدیریت اسلامی و الگوهای آن*، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۶ش.
- ۱۴- لوئیس، دیوید، *مدیریت زمان*، ترجمه کامران روح شهباز، چاپ سوم، انتشارات ققنوس، ۱۳۸۱ش.
- ۱۵- محمدی ری‌شهری، محمد، *میزان الحکمه*، انتشارات مؤسسه علمی فرهنگی دارالحدیث، ۱۳۷۹ش.

- ۱۶- مرادی، مجید، *اسلامی سازی معرفت*، چاپ اول، انتشارات پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۵ ش.
- ۱۷- مشبکی، اصغر، *مطالعه تطبیقی اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*، مجموعه مقالات چهارمین سمینار بین‌المللی مدیریت اسلامی، چاپ اول، ۱۳۷۲ ش.
- ۱۸- مصباح یزدی، محمد تقی، *مشکات، پیش نیازهای مدیریت اسلامی*، چاپ اول، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، ۱۳۸۵ ش.
- ۱۹- مکنزی، الکه *مدیریت بهره‌وری از زمان*، ترجمه محمدرضا رضاپور، انتشارات چامه، ۱۳۷۷ ش.
- ۲۰- مورگن استرن، جولی، *مدیریت جامع زمان*، ترجمه مهدی قراچه داغی، چاپ اول، انتشارات پیک بهار، ۱۳۸۰ ش.