

مدیریت اسلامی

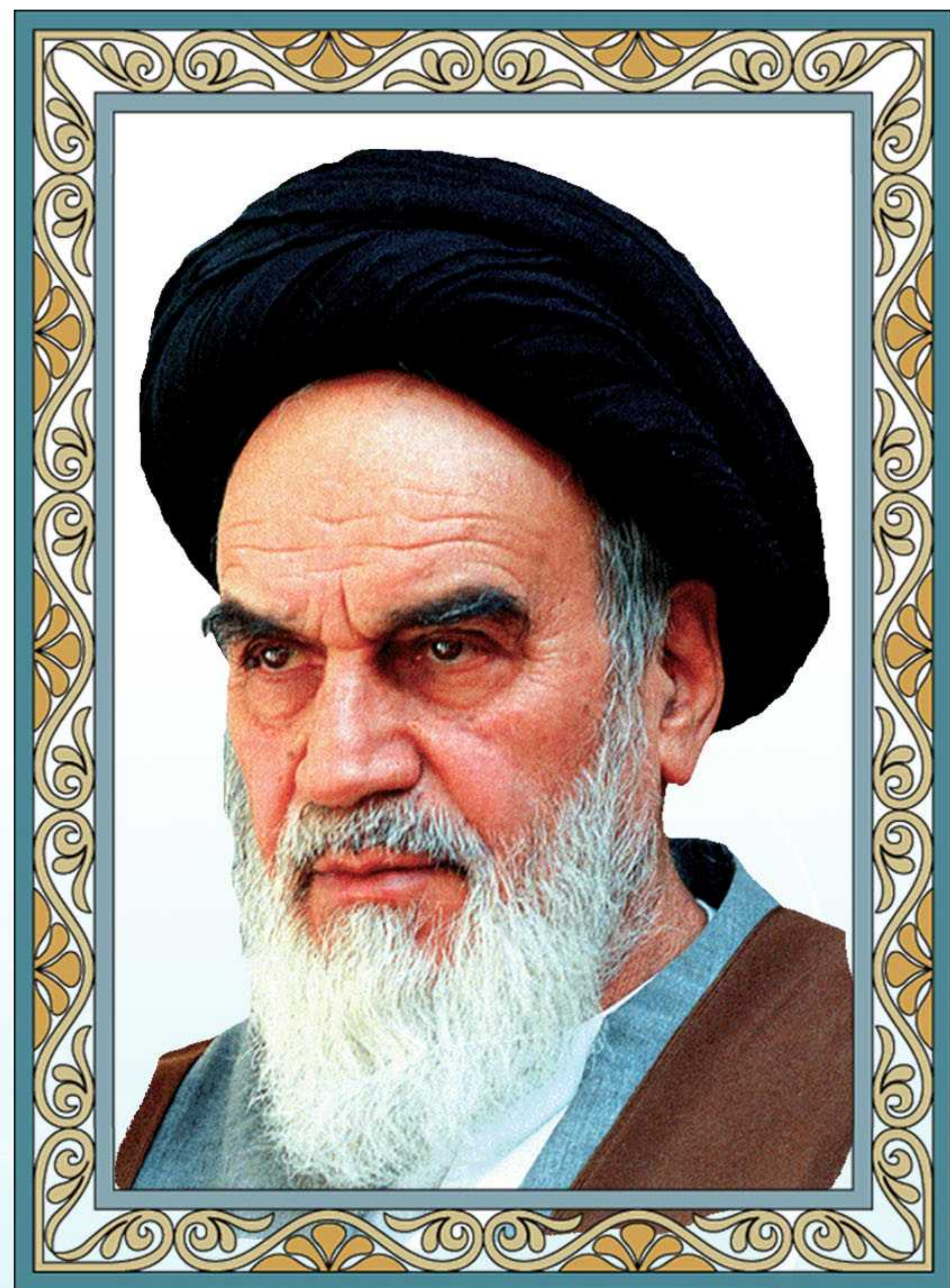
«باید ها و نباید ها»

گردآوری :

دفتر مرکزی حراست دانشگاه فنی و حرفه ای

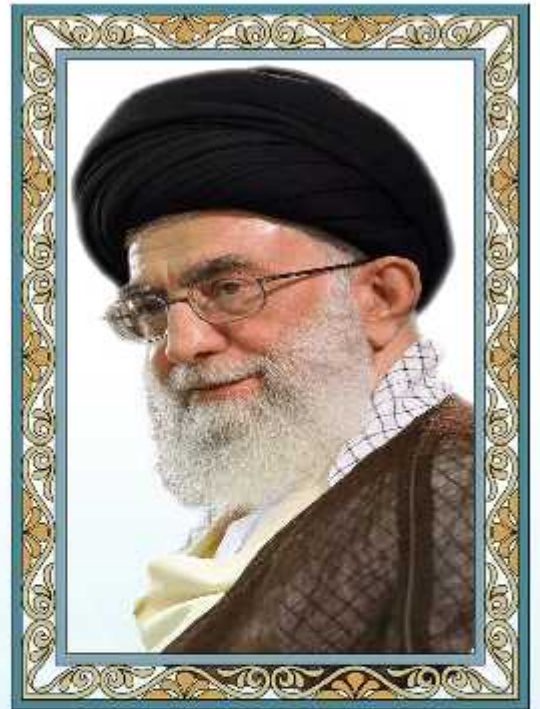
تابستان ۱۳۹۶





امام خمینی (ره):

آنهايي که مشاء آثار بزرگي بودند، در زندگي ساده زندگي کردند. اينهايي که بين مردم موجه بودند که حرف آنها را مي شنيدند، اينها ساده زندگي کردند...
هرچه برويد سراغ اينکه يک قدم برداريد براي اينکه خانه تان بهتر باشد، به همين مقدار از ارزشان کاسته مي شود، ارزش انسان به خانه نيست به باغ نيست به اتويل نيست، اگر ارزش انسان به اينها بود انبياء بايد همين کار را بکنند.



مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)

صلاح فردی در امر حکومت در اسلام، یک امر بسیار مهم و اساسی است. هر کسی به هر اندازه
ای از مدیریت که می خواهد مباشرت کند، بایستی صلاحیت آن را در خودش به وجود بیاورد یا در
خودش پسند و بپذیرد؛ بدون این، عمل نامشروعی انجام داده است.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پیشگفتار

عبارت «مدیریت اسلامی» ترکیبی اضافی از دو کلمه «مدیریت» و «اسلامی» است. تاریخ مدیریت اسلامی به ابتدای ظهور اسلام برمی گردد؛ زیرا در قرآن کریم و نیز در روایات معصومان مباحث عمیق مدیریتی مطرح شده است. در عصرهای بعدی نیز دانشمندان اسلامی به مباحث مدیریت اسلامی پرداخته اند اما با وجود این، مدیریت اسلامی به صورت یک دانش مدون منظم و منسجم نبوده است، بلکه به صورت پراکنده مورد بحث قرار گرفته است.

در این جستار، با مطالعه منابع و مقالات موجود در این حوزه به بررسی مدیریت اسلامی از دیدگاه اسلام، قرآن و حضرت علی (ع) پرداخته شده است؛ که مطالعه آن جهت افزایش آگاهی، بهره‌وری بهینه پژوهشگران و محققان حوزه مدیریت و نیز استفاده کاربردی مدیران و کارکنان ارگانها و سازمان ها سودمند خواهد بود.

فهرست مطالب

فصل اول: مدیریت از منظر اسلام

تعریف مدیریت	۱
تعریف مدیریت اسلامی	۱
ضرورت مدیریت در اسلام	۱
تفاوت مدیریت اسلامی و غیر اسلامی	۲
مقایسه مدیران در مکتب اسلام و سایر مکاتب	۲

فصل دوم: مدیریت از منظر قرآن کریم

مدیریت از منظر قرآن کریم	۲
--------------------------------	---

فصل سوم: مدیریت از دیدگاه حضرت علی (ع)

مدیریت از دیدگاه حضرت علی (ع)	۱۶
ویژگی ها و اصول مدیریت اسلامی از دیدگاه امام علی (ع)	۱۶
مدیریت به عنوان امانت الهی	۲۱
مدیریت به مثابه امانت اداری	۲۲
تعهد و تخصص ارکان مدیریت	۲۲
جایگاه مدیر در سازمان	۲۳

فصل چهارم: آفات مدیریت

آفات مدیریت از منظر دین اسلام	۲۶
-------------------------------------	----

فصل پنجم: صلاحیت های مدیران

صلاحیت مدیریت اسلامی	۳۳
----------------------------	----

تعریف مدیریت:

درباره مدیریت و توضیح آن، تاکنون تعریفی که تمامی اندیشمندان این حیطه بر آن اتفاق نظر داشته باشند ارائه نشده است.



صاحب نظران، نویسندگان و دانشمندان علم مدیریت با نگرشها، اهداف و جهت گیریهای مختلفی که داشته اند، هر کدام تعریف خاص خود را ارائه کرده و چه بسا در این زمینه با توجه به نوع نگرش آنها با تعریف های مختلف و حتی متفاوتی روبه رو هستیم. استونر مدیریت را فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوششهای اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمانی می داند. علی علاقه بند در تعریفی می گوید: «مدیریت فعالیتی است منظم در جهت تحقق اهداف معین که از طریق ایجاد

روابط میان منابع موجود، انجام دادن کار با مشارکت افراد دیگر، و شرکت فعال در تصمیم گیری صورت می گیرد» شاید بتوان گفت جامع ترین تعریفی که از مدیریت ارائه شده عبارت است از «هنر کشف استعدادها و فرایند تجهیز، تنظیم و هدایت نیروها در جهت اهداف سازمانی».

همان گونه که دیدیم، در تمامی این تعاریف یک نکته مشترک به چشم می خورد که عبارت است از سازمان محور بودن تعاریف یاد شده از: مدیریت، حال آنکه مدیریت اسلامی مدیریتی انسان محور بوده و هدف از آن تقرب و نزدیکی انسان به ذات اقدس الهی است، به عبارت دیگر، در مدیریت اسلامی، انسان هدف است و در مدیریت غیر اسلامی، مدیریت مادی یا غربی یا هر اسم دیگری که داشته باشد، انسان وسیله ای است برای رسیدن به هدف سازمان و نهاد وابسته. صد البته بدیهی است که چنین مدیریتی قابل تأیید اسلام نیست، زیرا همان گونه که گذشت، در اسلام تمامی امور باید به نحوی انجام گیرد که نتیجه آن منجر به نزدیکی به خداوند تبارک و تعالی باشد: «الی الله المصیر» (آل عمران: ۲۸).

تعریف مدیریت اسلامی

صفت اسلامی برای علم مدیریت بدین معناست که مسائل مدیریت با روش دینی یعنی با استفاده از آیات و روایات الهی مورد بررسی قرار می گیرد و نظراتی که از متون دینی در زمینه مسائل متفاوت علمی به دست می آید جوابهایی به سؤالات این علوم از طریق دین است و مجموعه منظم و منسجمی از این جوابها را می توان علم خاص با صفت دینی به حساب آورد. به همین لحاظ مدیریت اسلامی را یک مدیریت مکتبی (دینی) می گویند نه یک مدیریت علمی، زیرا مکتب روش حل مسائل را به نحو مناسبی بیان می دارد و این امر در مکتب اسلام به بهترین شیوه و عالی ترین اسلوب به منصف ظهور می رسد، ولی تغییر روابط بین مسئله با مسائل دیگر یا قوانین و روابط بین این پدیده ها را با پدیده های دیگر عنوان نمی کند. لذا وقتی صحبت از مدیریت اسلامی می شود، این به معنای مدیریت مکتبی است ولی زمانی که صحبت از مدیریت و اصول آن می شود به معنای قوانین و یا تغییر در روابط بین اصول است که بر مدیریت سازمانها حاکمیت دارد و این مدیریت علمی است. در اسلام مدیریت و رهبری به عنوان اصلی ضروری و اجتناب ناپذیر برای ادامه حیات انسان به حساب می آید.

ضرورت مدیریت در اسلام

با اشاره ای کوتاه به دو آیه قرآنی زیر ضرورت و اهمیت بحث مدیریت در اسلام بر همگان روشن می گردد و نیاز به هر گونه توضیح بیشتر در این زمینه را برطرف می سازد .

فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا (نازعات: ۵)؛ (پس سوگند به تدبیر کنندگان کارها). خداوند در این آیه به فرشتگانی که مأمور تدبیر کارها هستند قسم یاد می کند، قسم مذکور در این آیه بیانگر اهمیت تدبیر و اداره ی کارها در اسلام و از دید خداوند است.

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً (بقره/۳۰)؛ و هنگامی که پروردگار تو به ملائکه گفت هر آینه در زمین خلیفه‌ای قرار خواهم داد.

آیه بالا نشان دهنده این مطلب است که جانشینی و خلافت آن‌قدر اهمیت دارد که خداوند پس از خلقت انسان وی را به عنوان نماینده خود بر روی زمین قرار می‌دهد.

تفاوت مدیریت اسلامی و غیر اسلامی

برای درک بهتر وجه تمایز مدیریت اسلامی باید تفاوت آن را با سایر سبکهای مدیریتی که ساخته و پرداخته ذهن بشری بوده و وحی الهی در ساختار آن راهی ندارد بررسی کنیم. نگرش مکاتب به مسائل مختلف، مبنای بسیاری از رفتارها در جامعه می‌شود. از این رو، نگرش مکتب اسلام هم بر تمام امور اطراف خود اثرگذار خواهد بود. یکی از نگرشهایی که دین اسلام را به نوعی از سایر ادیان متفاوت ساخته، نگرش این دین به دنیا و آخرت است. در اسلام تفکیکی بین دنیا و آخرت صورت نگرفته و آخرت ادامه حیات دنیوی محسوب می‌شود و به همین علت اصالت دادن به دنیا و محبوب و مقدم داشتن آن بر آخرت مذموم شمرده می‌شود. بر این اساس، هر نوع فعالیت دنیوی با نیت اخروی، عبادت بوده و در انسان مسلمان برای تلاش و اصلاح امور دنیوی و خدمت به بندگان خدا یک تعهد محسوب میشود. ولی در سایر مکاتب، چون مدیریت به دنبال سود حداکثر است، سعادت را در مادیات و در دنیا جست‌وجو می‌کند و به پایان کار (آخرت) اعتقادی ندارد.

پس می‌توان عمده تفاوت بین مکتب مدیریت اسلامی با سایر مکاتب را نگرش هر یک به دنیا و آخرت بیان نمود.

توجه به آخرت در این مکتب ایجاد تعهد در مدیریت را در پی دارد و این احساس تعهد باعث می‌شود تا بسیاری از نگرشهایی که باعث تزلزل در مسائل اجتماعی جوامع امروزی شده از بینش مدیران خارج شود و ارزش به انسان و روابط انسانی باعث رشد و تعالی جوامع گردد. ولی نبود تعهد و بی‌اعتقادی به آخرت باعث توجه به دنیا و مادیات می‌شود و جوّی اعتنایی را ایجاد می‌کند که بسیاری از مشکلات ناشی از آن در کشورهای صنعتی و به ویژه غربی قابل مشاهده و بررسی است.

مقایسه مدیران در مکتب اسلام و سایر مکاتب

مدیریت یکی از رشته‌های علوم انسانی بوده و محور آن انسان است. به همین دلیل در رشته مدیریت نیاز ویژه به شناخت انسان به خوبی احساس می‌گردد. یکی از مباحث مهم در مورد اخلاق مدیران مبحث ارزشهای انسانی است. به سادگی می‌توان دریافت که عمده تفاوت بین مدیران در مکتب اسلام و سایر مکاتب دیدگاه آنها درباره جایگاه انسان و ارزشهای انسانی است. مدیریت در مکتب اسلام بر مبنای عمل به حق شکل گرفته و مدیران در این مکتب با در نظر گرفتن آخرت و همچنین ارزشهای الهی و انسانی استراتژیهای خود را ترسیم می‌کنند و نمی‌توانند از هر وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف خود استفاده کنند. در حقیقت ارزشهای الهی و انسانی جهت دهنده مدیران اسلامی هستند. مدیران اسلامی باید در همه حال مساوات و عدالت را رعایت کنند و بر هوای نفس خود تسلط داشته باشند و به خاطر بسپارند مسئولیت و مقامی که در اختیار دارند امانت الهی است و باید همچون امانتداری صادق و امین آن را از هر آلودگی و گناهی حفظ کنند.

مدیریت در سایر مکاتب بر مبنای تصمیم‌گیری و مدیریت سود و زیان است. دیدگاه این مکاتب تجارت مآبانه، از انسان آغاز شده و مهم‌ترین وظیفه‌اش استمرار حیات برای کسب مال بیشتر و رفاه افزون‌تر است. در این مکاتب، ارکان و اجزای مدیریت سودآوری است و انسان ابزاری برای تحقق این هدف است و ارزشهای الهی و انسانی نیز می‌توانند در مقطعی هدف یا ابزار یا عاملی حاشیه‌ای قلمداد گردند. دیدگاه مکاتب غربی استفاده حداکثری از انسان است و تفسیر آنها از مدیریت در چارچوب ماده و خارج از معنویات و الهیات است. ولی در مدیریت اسلامی با تئوری کمال و سعادت انسانی روبه‌رو هستیم و از همه مهم‌تر «تولید» و «تعالی» مکمل

یکدیگر هستند. در مدیریت اسلامی هدف اصلی تکامل یافتن انسان و استفاده صحیح از اوست و در حقیقت این ارزشهای انسانی است که در سرلوحه تصمیم‌گیری مدیران قرار دارد نه سود و منفعت مادی.

تفاوت‌های ارزشی بین مدیریت اسلامی و غربی، بیشتر در این زمینه نهفته است. در مدیریت غربی، به مجموع مهارت‌های اشاره شده که عبارتند از مهارت‌های فنی، انسانی، اداری و طراحی و صفات ویژگیهای شخصی، توجه نمی‌شود، بلکه هرکس واجد مهارت‌های موردنظر باشد ولی از لحاظ اخلاقی موجه نباشد، سپردن مدیریت به وی بدون اشکال تلقی می‌شود. در مدیریت اسلامی در مورد این که چه کسی باید عهده‌دار مدیریت و رهبری مردم بشود، ضوابط و معیارهای زیادی بر مبنای ملاک‌های قرآنی وضع شده است تا افراد ناصالح، زمامدار امور مهم مردم نشوند و حکومت به شایستگان و صالحان محول گردد.

هدف‌نهایی مدیریت اسلامی عبارت است از رشد انسان‌ها به طوری که هرکس جایگاه ویژه خود را در جان انسان‌ها و اجتماعات بیابد. روش مدیریت بر پایه مبانی فکری و سیستم اجرا، به مدیریت علمی و غیرعلمی، مدیریت شورایی و استبدادی، مدیریت باز و بسته، پویا و ایستا، خیراندیش و استعمارجو تقسیم می‌شود. در اسلام، مدیریت بایسته و شایسته عبارت است از مدیریت علمی، متحرک، مشاورجویانه، باز و آزاد.

الگوی مدیریت اسلامی، رسالت و امامت است، بنابراین وظیفه مدیریت در هر سطحی، ارشاد و هدایت است. مدیر، مرشد و هادی است و در کار هدایتگری و ارشادش، مسئولیت‌های کشف و شناخت استعدادها، پرورش و ایجاد زمینه‌های شکوفایی عقول، سمت‌دهی و جهت‌بخشی به انگیزه‌ها، تعلّم و تلاوت نسبت به افراد حوزه اداری، تجهیز و تحریک نیروها-مستند به تاکتیک‌های تشکیلاتی- به سمت هدف‌های مطلوب را به عهده دارد.

مدیریت اسلامی که مبتنی بر ارزش‌های اعتقادی است با پنج ویژگی از سایر سبک‌های مدیریت تفکیک می‌شود:

۱- مبتنی بر فرامین الهی ۲- نفی استثمار و استعمار انسان ۳- ثابت بودن اصول ارزشی ۴- اتکال بر پایه تعاونی و تولید

۵- تولید در خدمت تعالی

در حقیقت، مدیریت اسلامی برخلاف مکاتب و غربی و مادی که تنها بر پایه تولید و افزایش تولید قرار دارد، در خدمت وحی است و انگیزه حرکت در آن، خدمت به خداست.

شهید مطهری:

مدیریت انسانها و رهبری آنها عبارت است از فن بهتر بسیج کردن و بهتر سامان دادن و بهتر سازمان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی و به کار بردن آنها.

مدیریت از منظر قرآن کریم

مدیریت قرآنی هنر کشف استعدادها، تجهیز، تحریک، تنظیم و هدایت نیروها به سمت هدف های الهی . مدیریت قرآنی یعنی مدیریتی که مبتنی بر ضوابط اسلامی و به سمت و سوی آن آرمان های الهی و دینی است . مدیریت قرآنی ، مدیریت علمی است ، یعنی مدیریت افاضل ، مدیریت عالمانه ، مقصود از مدیریت علمی اصطلاح رایجی نیست که در غرب بر مدیریت استثمارگرانه اطلاق می شود.

در قرآن کریم به کرات در خصوص مدیر و لزوم انجام امور مدیریت اشاره شده ، که به تعدادی از آن در زیر اشاره می کنیم.

نظارت ، اصلاح سازمان

یکی از مهم ترین ارکان مدیریت نوین در سیستم ها، موضوع نظارت است. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به گونه ای است که به واسطه آن حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده محقق می گردد. نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد یک سازمان برای بدست آوردن این اطمینان که اهداف سازمان و طرح های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است .

امروزه امر نظارت و بازرسی در همه حکومت ها و جوامع امری ضروری و مقبول است، همچنان که در سنت نبوی (صلی الله علیه و اله) و سیره علوی (علیه السلام) نیز مورد تاکید فراوان بوده است ، خداوند در این زمینه فرموده :

« از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی ها بر حذر دارند. » (آل عمران، ۱۰۴)

از دیدگاه قرآن باید همواره گروهی جهت نظارت بر امور، در سازمان ها باشند که ضمن دانستن اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت نمایند تا هر کجا مغایرتی با آن اهداف دیدند، تذکر دهند. اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف ، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان پذیر نیست.

انتصاب و سازمان دهی

اندیشه مدیریت در اسلام از ترغیب به نظم و سازمان دهی آغاز می گردد. اسلام این اندیشه را روزی مطرح ساخت که هرج و مرج در سرزمین های عربی حاکم بود و مسلمانان به خاطر این که به طور خوبی نظم پذیر و سازمان دهی شده بودند، در جنگ ها پیروز شدند و توانستند اسلام را به دورترین نقاط جهان برسانند. خداوند در یادآوری جنگ احد خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می فرماید:

« آن صبحی که از خانه ات خارج شدی و مؤمنان را برای جنگ در جایگاه خودشان قرار دادی . » (آل عمران، ۱۲۱)

قرآن انتصاب افراد برای جایگاه های راهبردی و حساس را بر عهده شخص مدیر گذاشته و می گوید مدیر باید مستقما در انتخاب افراد در پست های گوناگون اعمال نظر نماید.

اکنون در جامعه ما این موضوع یکی از موارد اصلی در مدیریت به شمار می رود و به کارگیری یا عدم به کارگیری افراد لایق و شایسته در سازمان ها جهت تصدی امور همواره با چالش و بحث های مختلفی روبه رو بوده است، لذا نگرش به آیه بالا مسیر روشن را پیش روی مدیران ما می گذارد.

روحیه ، انگیزش و امدادهای الهی

انگیزش یک اصطلاح کلی است که بعضی اوقات به نیازها، خواسته ها، تمایلات یا قوای درونی افراد اطلاق می شود. انگیزه عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک سری فعالیت ها و ا می دارد. چنانچه در قرآن نیز این امیدواری و روحیه دادن با کمک به یاران پیامبر در جنگ احد در آیه زیر آمده است :

« آیا این شما را کفایت نمی کند که خدا سه هزار فرشته به یاری شما فرو فرستد؟ » (آل عمران ، ۱۲۴)

پیامبر (صلی الله علیه و آله) برای افزایش روحیه و ایجاد انگیزه به سپاه خود در جنگ بدر می فرماید: خداوند ما را با سه هزار فرشته یاری می کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟ با نگرش به آیه فوق در می یابیم یکی از وظایف رهبری، امیدوار کردن افراد و توجه دادن آن ها به امدادهای خداوند، به منظور افزایش روحیه و انگیزه پرسنل در راه رسیدن به اهداف سازمان است

ناامیدی رقبا، سیاست برتر

در مدیریت اسلامی شیوه مدیریت و اتخاذ سیاست ها، باید به نحوی باشد که دشمن و رقبا به ناامیدی کشیده شوند. قرآن در این باره می گوید:

«امدادهای الهی برای آن بود که کفار ریشه کن شوند، یا ناکام و ناامید بازگردند.» (آل عمران، ۱۲۷).

سازمان های امروزی در دنیای رقابتی هزاره سوم شدیداً نیازمند به اتخاذ سیاست مناسب و شایسته به منظور موفقیت و پیروزی بر رقبا می باشند و این اهمیت اتخاذ سیاست مناسب مدیریت قرآنی از جانب مدیران را بیش از پیش افزایش داده است.

تلاش رمز موفقیت

تلاش را می توان یکی از اصول اولیه پیروزی و موفقیت در هر کاری دانست، افراد و سازمان های امروزی بیش از پیش نیازمند کار، تلاش و کوشش مضاعف جهت تحقق اهداف آرمانی خود هستند، واضح است که رمز اصلی موفقیت کار، تلاش و سخت کوشی است. خداوند متعال نیز به افرادی که در راه رسیدن به اهداف تلاش و کوشش می کنند، مژده می دهد و می فرماید:

«و چه نیکوست پاداش اهل عمل!» (آل عمران، ۱۳۶)

از نظر قرآن با شعار و آرزو نمی توان به موفقیت و پیروزی دست یافت، کار و عمل و سخت کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می نشاند. مدیران امروزی باید بدانند که با صحبت و شعار نمی توان سازمان و اعضای آن را به اهداف عالیه رساند، بلکه می بایست همگرایی لازم به منظور همت و کار مضاعف را در سازمان ایجاد نمایند.

بررسی عوامل شکست، تقویت روحیه، امید به آینده

انسان های موفق زمانی که در کاری موفق نمی شوند، یا اصطلاح شکست می خورند، با جدیت تمام به کشف نقاط ضعف خود می پردازند و بعد از شناسایی آن ها با بررسی و تحلیل نسبت به برطرف کردنشان می کوشند. قرآن نیز در این زمینه به این نکته که شکست مقدمه ای بر پیروزی است، اشاره کرده و فرموده است:

پس از شکست در جنگ احد، خداوند خطاب به مسلمانان می فرماید: «سستی نکنید و غمگین نباشید که شما پیروزمندترین و بلندترین ملل دنیایید اگر در ایمان ثابت قدم باشید.» (آل عمران، ۱۳۹)

از دیدگاه مدیریت قرآنی شکست موضعی در یک برهه از زمان، نشانه شکست نهایی نیست، بلکه تجربه ای برای رسیدن به موفقیت و پیروزی است. مدیر و رهبر باید برای جبران شکست روحیه ها را تقویت کند، اذهان را برای پیروزی و موفقیت آماده سازد و در ضمن روحیه دادن باید به عوامل شکست توجه کند و سعی در برطرف کردن موانع نماید. خداوند ضمن تقویت روحیه به علل شکست مسلمانان در جنگ احد پرداخته و فرمود:

«شما رو به پیروزی بودید تا آن که سست شدید و در میانه جنگ به نزاع بر سر تقسیم غنائم پرداختید و از دستور پیامبر نافرمانی کردید.» (آل عمران، ۱۵۲)

«هنگامی که مصیبتی (شکست جنگ احد) به شما رسید، گفتید: این مصیبت از کجاست؟ بگو: آن از سوی خودتان است.» (آل عمران، ۱۶۵)

رهبران الهی و مدیران شایسته از عنصر امید برای رشد و پیشرفت جامعه، به بهترین شکل استفاده می کنند، به گونه ای که در سرتاسر تاریخ زندگی انبیای الهی هرگز یأس و ناامیدی به چشم نمی خورد، بلکه همه جا سخن از امید و مقاومت است. «چه بسیار پیامبرانی که مردان الهی فراوانی به همراه آنان جنگ کردند، آن ها هرگز در برابر آنچه در راه خدا به آنان می رسید، سست و ناامید و ناتوان نشدند و خداوند استقامت کنندگان را دوست دارد.» (آل عمران، ۱۴۶)

مدیری که عنصر امید به آینده در او به خوبی نهادینه شده باشد، در نهایت سختی و مشکلات مأیوس نمی شود و یک مدیر شایسته می داند که در ناامیدی ها باید امیدوارتر بود! و با توجه به امیدی که به آینده دارد، توان بیشتری برای برنامه ریزی و بهره برداری از امکاناتش صرف می کند.

انسجام رویه

انسجام سازمانی از مهم ترین و بزرگ ترین وظایف مدیران سازمان است. انسجام، یعنی اتصال منطقی به هم. به همین دلیل است که تعهد و انسجام از تخصص بهتر است، زیرا اگر کسی متخصص نباشد، می تواند با آموزش پیشرفت کند و متخصص شود؛ ولی اگر کسی تعهد و وفاداری نداشته باشد، از تخصص خود هم برای تعالی سازمان استفاده نخواهد کرد. علاوه بر آن امور سازمان می بایست چنان از انسجام بالایی برخوردار باشد که سازمان در تمام شرایط از عهده وظائف خود برآمده و در راه تحقق اهداف تلاش نماید.

خداوند در بیان ضعف های جنگ احد و توبیخ کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول صلی الله علیه و آله را انتشار دادند فرمود:

«محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی گردید؟» (آل عمران، ۱۴۴)

رویه های سازمانی از نظر قرآن باید چنان تشکل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه ای از زمان، ضربه ای به سازمان و جریان امور آن نزنند.

مدیریت بحران

رویدادهای مهم و مختلف دهه های اخیر جهان نشان می دهد که جوامع بشری پیوسته دستخوش حوادث گوناگونی قرار می گیرد، بروز بحران های مختلف دولت ها را به طور جدی و مستقیم با مشکلات گسترده ای روبه رو می کند، بحران ها ممکن است تا آنجا پیش روند که منافع جوامع یا اعتبار یک سازمان بزرگ را مورد تهدید قرار دهند. می توان گفت بحران به صورت بخش جدایی ناپذیر و طبیعی حیات سازمان ها و جوامع کنونی است.

خداوند در رابطه با مدیریت بحران در قرآن فرموده است:

«به یاد آورید هنگامی که در جنگ احد فرار می کردید و به هیچ کس توجه نمی کردید، در حالی که پیامبر شما را به یاری دیگران در صف کارزار فرا می خواند، پس خداوند غمی بر غم شما افزود؛ تا از این پس بر آنچه از دست رفت، اندوهناک نشوید و خدا به هر چه کنید آگاه است.» (آل عمران، ۱۵۳)

مشورت در تصمیم گیری، عطوفت و توکل

هر فرد یا مدیری برای آن که بتواند در سازمان یا خارج از سازمان تصمیم های درست و منطقی بگیرد، نیازمند مشورت با دیگران می باشد؛ چرا که مشورت کمک خواهد کرد که مدیر بهترین تصمیم را با توجه به شرایط اتخاذ نماید.

خداوند به مقوله تصمیم گیری مدیر در قرآن اهمیت داده و پس از ضعف های جنگ احد، خطاب به پیامبر می فرماید:

«از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آموزش کن و برای تصمیم گیری های آینده از آنان مشورت بگیر، اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.» (آل عمران، ۱۵۹)

سرپرستی و مدیر درون سازمانی

یکی از ویژگی های حائز اهمیت در انتخاب مدیر شایسته این است که مدیر تا حد امکان از درون سازمان و از میان کارکنان آن انتخاب شود. چنان که این نکته در انتخاب مدیران، در جامعه به خوبی و با عدالت لحاظ شود، تأثیر شگرف آن در رشد و پیشرفت سازمان و به تبع آن در جامعه محسوس خواهد بود. این ویژگی را می توان با کمی ظرافت از نحوه انتخاب بزرگ ترین رهبران و مدیران جوامع بشری، یعنی انبیای الهی نیز دریافت. پیامبران الهی که از سوی خداوند برای هدایت بشریت فرستاده شدند، اولاً از میان انسان ها، و ثانیاً افرادی از قوم خودشان بودند.

پروردگار متعال در قرآن کریم می فرماید:

«خداوند به مؤمنان منت نهاد هنگامی که در میان آن ها، پیامبری از خودشان برانگیخت که آیات او را بر آن ها بخواند، و آنان را پاک کند و کتاب و حکمت بیاموزد، و البته پیش از آن، در گمراهی آشکاری بودند.» (آل عمران، ۱۶۴)

ارزیابی عملکرد، نظریه سیستمی

ارزیابی عملکرد فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند، این فراگرد برای تصحیح مستمر عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می دهد.

جبران خدمات

موضوع جبران خدمات کارکنان، از جمله عواملی است که در بهبود روابط کار اهمیت فراوانی دارد. بررسی و ریشه یابی برخی ناهنجاری های موجود در محیط های اداری و سازمان ها نشان می دهد که یکی از عوامل مهم بروز آن ها، عدم وجود نظامی جامع برای جبران خدمات کارکنان است. این کاستی می تواند به پایین آمدن بهره وری، نارضایتی و ترک سازمان منتهی شود، از این رو، توجه به موضوع جبران خدمات و پژوهش مستمر جهت دستیابی به شیوه های فراگیر و علمی که بتواند با در نظر گرفتن وضعیت سازمان، از ناهنجاری های ذکر شده جلوگیری کند و به جنبه های انسانی و ارزشی هم رهنمون باشد، امری اجتناب ناپذیر است در سوره نساء خداوند در بیان حالات یهودیان می فرماید:

«اگر حکومت در دستشان بود، ذره ای از اموال و دارایی ها را به مردم نمی دادند و همه را برای خود بر می داشتند.» (نساء، ۵۳)

با نگرش به قرآن یکی از وظائف مدیر سازمان توجه به رفاه افراد سازمان و وضعیت معیشتی ایشان می باشد.

اهلیت و صلاحیت (رهبری و مدیریت)

هر کس می تواند با رعایت شرایط زمان، مکان و ویژگی های شخصیتی خود و پیروانش شروع به فعالیت برای نفوذ در دیگران و بالاخره تغییر و هدایت رفتار آن ها کند. رهبری بر خلاف مدیریت که خاص سازمان رسمی است، می تواند در هر زمان و مکان و با هر تعداد از افراد اتفاق بیفتد. اگر دو نفر که در حال مسافرت هستند، از نظر سایر شرایط یکسان باشند، ولی یکی از آن ها قبلاً یک بار از راهی که باید بروند رفته باشد، نسبت به کسی که هرگز از آن راه نرفته، رهبر است. خداوند در قرآن کریم به اهمیت گماردن افراد شایسته و دارای صلاحیت به عنوان مدیر و رهبر پرداخته است و می فرماید:

«خداوند فرمان می دهد که امانت ها را به صاحبانشان بدهید. (نساء، ۵۸)»

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است. در قرآن آمده است ملاک عزل و نصب ها، باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه، بر سر کار بودن افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشأ نابسامانی ها، ریاست ناهلان است.

امام علی علیه السلام می فرماید: هر کس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است.

علاوه بر موارد بالا خداوند در مورد عدم مسئولیت به افراد دو رو و دو چهره نیز هشدار داده و می فرماید:

«منافقان روز نزد تو به زبان اظهار فرمانبرداری کنند و چون از حضور تو دور شوند، شبانه گروهی خلاف گفته تو را در دل گیرند و خدا اندیشه شبانه آن ها را خواهد نوشت، پس ای پیامبر از آن ها روی برگردان و به خدا توکل کن که تنها خدا تو را نگهبان کافی است.» (نساء، ۸۱)

با نگرش به آیه بالا در می یابیم که افراد دو چهره باید از تشکیلات سازمان حذف شوند و یا لاقط در پست های کلیدی قرار نگیرند. مدیر موفق از نگاه قرآن مدیریت است که سازمان را از حضور افراد دو چهره پاک سازد.

تشکیلات و سلسله مراتب

بر کلیه کارکنان و مدیران سازمان فرض است که سلسله مراتب سازمانی را در هر شرایط رعایت کنند؛ چرا که اگر حتی در یک جامعه کوچک فردی به عنوان مدیر یا رهبر انتخاب نشود، آن جامعه دچار مشکل خواهد شد. پس نیاز هر سازمان یا جامعه ای به سلسله مراتب اداری از مهم ترین شاخص های یک مجموعه سازمانی می باشد. قرآن در مورد رعایت سلسله مراتب بسیار تاکید نموده و در این رابطه به مسلمانان می فرماید:

«ای کسانی که ایمان آورده اید، از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهید، پس اگر در چیزی کار به نزاع کشد، آن را به خدا و رسول خدا باز گردانید اگر به روز قیامت ایمان دارید، این کار برای شما بهتر و خوش عاقبت تر خواهد بود.» (نساء، ۵۹)

از آیه بالا در می یابیم که :

الف: برای انجام اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.

ب: در اجرای دستورات، اصل سلسله مراتب باید رعایت شود.

عدالت

خداوند در قرآن کریم در رابطه با عدالت می فرماید:



«ای کسانی که ایمان آورده اید! همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید، اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگانتان باشد، برای هر کس که که شهادت می دهید، اگر غنی یا فقیر باشد، خدا به رعایت حقوق آن ها اولی است؛ پس شما پیروی هوای نفس نکنید که مبادا عدالت نگاه ندارید و اگر زیان را برگردانید یا از بیان حق خوداری کنید، خدا به هر چه کنید آگاه است.» (نساء، ۱۳۵)

این بدان معنی است که از نظر قرآن ضوابط بر روابط مقدم است، مدیر باید بر طبق ضابطه عمل کند حتی اگر روابط را مخدوش نماید، یک مدیر که نگرش قرآنی داشته باشد، هیچ گاه عدالت را زیر پا نخواهد گذاشت.

شهید بهشتی:

"اسلام، روی این مطلب خیلی تکیه دارد، شرط عدالت در والی، یک شرط غیرقابل اغماض است."

شایستگی و پاداش



نظام پاداش باید به گونه ای باشد که همه افراد بدون تفاوت، احساس رضایت و آرامش، مفید بودن، رو به کمال بودن، آزادی عمل و استقلال، لیاقت و شایستگی و کارآمدی نمایند و این جز ترسیم و اعمال نظام عادلانه پاداش ندارد والا نتیجه معکوس خواهد داد. این ها پاداش های درونی نام داشت و اما پاداش های بیرونی مانند: دریافت حقوق و دستمزد بیشتر، دریافت مزایای بیشتر، ترفیع مقام، ستایش شدن، محیط و شرایط کاری بهتر نیز باید با عدالت تام ایفا شود.

در مدیریت اسلامی، نظام پاداش جایگاه مناسبی دارد و مناسب ترین آیه ای که در این زمینه می توان مطرح کرد، عبارت است از:

«خداوند به کسانی که ایمان آورده اند و کارهای شایسته انجام داده اند، وعدهٔ آمرزش و پاداش بزرگ داده است.» (مائده، ۹)

با توجه به آیه بالا تشویق و اعطای پاداش بر مبنای شایستگی و کیفیت کار، عاملی مهم در تقویت انگیزش کارکنان است.

امور فرهنگی

یکی از وظایف مدیران در جامعه اسلامی ما انجام امور فرهنگی و پایبندی به اعتقادات فرهنگی است، چرا که ما معتقدیم هر چه کارکنان سازمان به امور و مسائل فرهنگی آشناتر و پایبندتر باشند، آن سازمان بهتر و بیشتر می تواند به اهداف خود نائل گردد.

خداوند متعال نیز آیه های متعددی را در رابطه با امور فرهنگی آورده است که در زیر به تعدادی از آن ها اشاره می شود.

«بدین سبب بر بنی اسرائیل حکم کردیم که هر کس نفسی را بدون حق و یا آن که فساد و فتنه ای در زمین کرده بکشد، مثل آن باشد که همه مردم را کشته و هر کس نفسی را حیات بخشیده و هر آینه رسولان ما به سوی آنان با معجزای روشن آمدند، سپس بسیاری از مردم بعد از آمدن رسولان باز روی زمین بنای فساد و سرکشی را گذاشتند.» (مائده، ۳۲)

با توجه به آیه بالا ارزش کار فرهنگی مدیر روی یک نفر برابر است با حیات یک جامعه و یکی از وظائف اصلی مدیران انجام کار فرهنگی است.

«و تو ای پیغمبر به آنچه خدا فرستاده میان آنان حکم کن و پیرو خواهش های ایشان مباش و بیندیش که مبادا تو را فریب دهند و در بعضی از احکام که خدا به تو فرستاده تقاضای تغییر کنند. پس اگر از حکم خدا روی گردانیدند، بدان که خدا می خواهد آنان را به عقوبت بعضی گناهانشان گرفتار سازد و همانا بسیاری از مردم فاسق اند.» (مائده، ۴۹)

«و چنانچه آن ها به دستور تورات و انجیل خودشان و قرآنی که از سوی پروردگارشان به سوی آن ها نازل شده، قیام می کردند و البته به هر گونه نعمت از بالا و پایین برخوردار می شدند، لیکن برخی از آنان مردمی میانه رو و بسیاری از آنان بسی زشتکار و بد عملند.» (مائده، ۶۶)

فساد اداری



فساد پدیده ای است که کم و بیش در کلیه کشورهای جهان وجود دارد. اما نوع ، شکل ، میزان آن در هر کشور متفاوت است ، همان طور که نتایج و پیامدهای آن نیز بنا بر نوع سازمان سیاسی و اقتصادی و سطح توسعه یافتگی تفاوت دارد.

فساد، اعتقاد و ارزش‌های اخلاقی جامعه را متزلزل می‌کند، هزینه انجام کارها را افزایش می‌دهد، و رشد رقابت پذیری را دشوار می‌سازد. همچنین تلاش‌های فقر زدایی را ناکام می‌سازد و بی‌انگیزگی و بدبینی ایجاد می‌کند و زمینه تضعیف

روحیه افراد درستکار را فراهم می‌آورد. از طرف دیگر، هر کجا فساد ریشه بدواند، روزه روز بیش تر شده ، مقابله با آن بسیار دشوار می‌شود و ریشه‌های آن هر روز عمیق تر در بطن جامعه نفوذ می‌کند. بنابراین مقابله با فساد در عرصه اداری ضرورتی جدی و انکار ناپذیر است .

قرآن در رابطه با فساد اداری می‌گوید:

« بسیاری از مدعیان ایمان را می‌بینی که در گناه و ظلم و حرام خواری شتاب می‌کنند، بسیار بد کاری را پیشه خود نمودند.» (مائده ، ۶۲)

فساد اداری (سحت) ، از فساد اجتماعی (عدوان) و فساد اخلاقی خطرناک تر و بدتر است . لذا اولین گام در راستای اصلاح سازمان ها، تغییر در رویه ها و فرایندهای سازمانی جهت از بین رفتن فساد اداری است

تقواگرایی

در مدیریت اسلامی، خدا محوری اساس کار و زندگی است و همه چیز با معیار تقوی ارزیابی می‌شود. می‌فهمیم که بهترین نیروی انسانی (پیامبر خدا) اگر تمام امکانات مادی را در اختیار داشته باشد، تا اراد خدا نباشد، کار آیی ندارد. بنابراین نیروی انسانی و وجود امکانات لازم است ، ولی کافی نیست . باید از خدا بخواهیم که ما را وسیل هدایت قرار دهد.

«و خدا الفت داد دل های مومنان را دل هایی که اگر تو با تمام ثروت روی زمین می خواهستی الفت دهی نمی توانستی ، لیکن خدا قلوب آن ها را به یکدیگر الفت بخشید که او بر کار مقتدر و به اسرار و مصالح امور داناست .» (انفال ، ۶۳)

ترغیب کارکنان

یکی از وظایف مدیران، آن است که با حرف و عمل خود، زیردستان را در جهت نیل به اهداف تشویق و ترغیب نمایند. علاوه بر این صبر و استقامت نقش زیادی در پیروزی سازمان ها دارد و امروزه نیز در مدیریت کیفیت جامع به داشتن اهداف دراز مدت تأکید می‌شود.

«ای رسول ! مومنان را بر جنگ ترغیب کن که اگر بیست نفر از شما صبور و پایدار باشید، بر دویست نفر از دشمنان غالب خواهید شد و اگر صد نفر بوده و بر هزار نفر کافران غلبه خواهید کرد؛ زیرا آن ها گروهی

بی اندیشه اند و شما با دین و دانشید؛ بنابراین بر آن ها غالب خواهید شد.» (انفال ، ۶۵)

نکته دیگر مدیریتی این آیه شریفه ارزش دین ، اندیشه و دانش در پیروزی می‌باشد.

از دیدگاه قرآن مجید انگیزه عبارت است از نیروهای محرکی که در موجود زنده حالتی از نشاط و فعالیت را بر می‌انگیزند و رفتار را آشکار می‌سازد و او را به سوی هدف یا هدف هایی مشخص راهنمایی می‌کند. به همین دلیل احکام و فرمان های



قرآن در خصوص این انگیزه ها با فطرت انسان هماهنگی دارد زیرا، قرآن این انگیزه ها را می پذیرد و به آن ها اقرار می کند و در حدودی که شرع مقدس اجازه می دهد، خواهان اشباع آن ها است.

مدیریت اقتضایی

در مدیریت، گاهی باید به دلیل تغییر شرایط و اقتضائات، آئین نامه ها تغییر کند و این امر با قاطعیت در مدیریت منافاتی ندارد. باید حالات روحی مردم را در نظر گرفت و دستوری فوق طاقت یا فهم و عقل آنان صادر نکرد.

«اکنون خداوند به شما تخفیف داد (و در حکم جهاد آسان گرفت) و دانست که در شما ضعف ایمان راه یافته ؛ پس اگر صد نفر باشید صبور و پایدار، بر دویست نفر از کافران و اگر هزار نفر باشید، بر دو هزار نفر آنان به اذن خدا غالب خواهید شد و خدا با صابرين (اهل ایمان یار و یاور) است.» (انفال، ۶۶)

تمرکز بر هدف

در مدیریت، تمرکز بر هدف و دوری از تشتت، یک ضرورت برای نیل به اهداف است. مدیریت اسلامی یک نوع درایت و حسن تدبیر و اندیشه و تعمق در کارها است که ریشه در مبانی ایدئولوژیک دین اسلام دارد و در جهت



نیل به اهداف مقدس انسان ورشد به سوی «الله» می باشد «هیچ پیغمبری را روا نباشد که از اسیران جنگ فدا گرفته و آنان را رها کند تا خون ناپاکان را در زمین بسیار بریزد و شما متاع ناچیز دنیا را می خواهید و خدا برای شما آخرت را و خدا مقتدر و کارش همه از روی حکمت است.» (انفال، ۶۷)

توجه به عملکرد افراد (پرداخت بر اساس عملکرد)

با افراد مختلف یکسان برخورد کردن بی عدالتی است. با توجه به عملکرد آن ها باید به آن ها پاداش، مقام و مسئولیت داد. امام علی (ع) به رعایت قانون الهی و سنت های پسندیده رایج تأکید می کند و با همه مردم به انصاف و عدالت رفتار کند. «آنان که به خدا ایمان آوردند و از وطن خود هجرت نمودند و در راه خدا با مال و جانشان کوشش و فداکاری کردند (یعنی مهاجرین مکه) و هم آنان که به مهاجرین منزل دادند و از آن ها یاری کردند (یعنی انصار مدینه) آن ها دوستدار یکدیگرند و آن هایی که ایمان آورده اند، لیکن مهاجرت نکرده اند، هیچ شما دوستدار و طرفدار آن ها نباشید تا وقتی که هجرت گزینند، ولی اگر از شما (در کار دین و پیشرفت اسلام) مدد خواستند، بر شماست که آن ها را یاری کنید مگر آن ها با قومی که با شما عهد و پیمان مسالمت بسته اند و به خصومت برخیزند (و بدانید) که خدا بر هر چه از بد و نیک می کنید آگاه است (انفال، ۷۲).

اجرای مقررات و انعطاف در امور

«پس چون ماه های حرام ذیقعه، ذیحجه، محرم و رجب که (مدت امان است) در گذشت، آنگاه مشرکان را در هر جا یابید به قتل برسانید و آن ها را دستگیر و محاصره کنید و هر سو در کمین آن ها باشید، چنانچه از شرک توبه کرده موحد شدند و نماز اسلام به پا داشتند و زکات دادند، پس از آن ها دست بردارید (و توبه آن ها را بپذیرید) که خداوند آمرزنده و مهربان است. (توبه، ۵)»

از آیه فوق می فهمیم که در تصمیم گیری و انجام امور باید با در نظر گرفتن همه شرایط و بدون جزم اندیشی اقدام کرد و بخشش و مهربانی نیز از ارکان مهم مدیریت می باشد.

راهنمایی به تفکر و اندیشیدن

«هر گاه یکی از مشرکان به تو پناه آورد که از دین آگاه شود، به او پناه ده تا کلام خدا را بشنود و پس از شنیدن سخن خدا او را بی هیچ خوف به مأمن و منزلش برسان، زیرا که این مشرکان مردم نادانند.» (توبه، ۶)

از این آیه می فهمیم که باید به مخالفان، فرصت تحقیق و مطالعه و بررسی بدهیم و علاوه بر مهلت، امنیت آنان را نیز تأمین کنیم. در این راستا نیز سخنان حضرت علی (ع) تشویق به اندیشیدن و کیفیت اندیشیدن درست و همچنین عوامل تقویت و تضعیف قوه فکر است. می فرمایند: «اندیشیدن عبادت است.»

کارگزینی و کنترل مقدماتی

«مشرکان را نرسد که مساجد خدا را تعمیر کنند، در صورتی که به کفر خود شهادت می دهند، خدا اعمالشان را نابود خواهد گردانید و در آتش دوزخ آن ها جاوید معذب خواهند بود.» (توبه، ۱۷)

عمل به تنهایی مهم نیست، نیت نقش اصلی را دارد. می فهمیم در امور دینی نباید از افراد غیر دینی کمک مالی بگیریم. هدف وسیله را توجیه نمی کند. باید دقت کرد که روش و ابزار کار هم متناسب با آرمان ها و اهداف باشد.

آرامش

آرامش و اطمینان شرط تعقل صحیح است، زیرا که پریشانی و اضطراب باعث جلوگیری از تفکر و دقت و خلاقیت می شود. در جبهه، پیامبر صلی الله علیه و آله نگران فرار مسلمین بود و مسلمانان نگران شکست، خداوند هر دو نگرانی را با لطف خود و فرستادن آرامش بر دل های ایشان برطرف کرد.

«سپس خداوند آرامش خود را بر پیامبرش و بر مؤمنان فرو فرستاد.» (توبه، ۲۶)

توان اجرایی، پیامدهای تصمیم

در اعلام برنامه ها، توجه به توان اجرایی و موقعیت خود ضروری است. با آن که مشرکان همیشه پلید و ناپاک بوده اند، ولی چون در سال نهم مسلمانان قدرت اجرا پیدا کردند، این موضوع اعلام شد در دستورات و آیین نامه ها، به تنش ها و پیامدهای آن توجه شود. خداوند، پیامد قطع رابطه را که کساد بازار و فقر است، تذکر می دهد و با قاطعیت می فرماید نگران نباشید، زیرا روزی دست خداست.

«ای مؤمنان! مشرکان، پلید و ناپاکند، پس بعد از این نباید به مسجد الحرام وارد شوند و به خاطر قطع رابطه داد و ستد، از فقر و تنگدستی»

برنامه ریزی و امیدواری

چشم انداز ما به تاریخ امیدبخش است.

«تا بر همه ادیان عالم تسلط و برتری دهد.» (توبه، ۳۳)

حفظ شخصیت مدیران

اگر خواستید مسئولی را تویخ کنید، مواظب شخصیت او باشید که تخریب نشود؛ زیرا اگر شخصیت وی تخریب شود، دیگر نمی تواند مجموعه خود را اداره کند. چنان که خداوند هنگام انتقاد، ابتدا جایگاه والای پیامبر و عفو و رحمت خودش را متذکر می شود، سپس به بیان انتقاد می پردازد.

«ای رسول! خدا تو را ببخشد، چرا پیش از آن که دروغگو از راستگو بر تو معلوم شود، به آن ها اجازه

دادی؟» (توبه، ۴۳)



گزارش گیری

مدیران باید هوشیار باشند و به هر گزارشی اعتماد نکنند. باید در مناصب و مجاری کسب گزارش، افراد موثق و معتمد قرار گیرند. گزارش گیری باعث پی بردن به مشکلات و انحرافات احتمالی می گردد و منجر به به اصلاح مسائل فرا روی سازمان می گردد. همچنین از طریق ارتباطات و گزارش گیری است که مدیر اطلاعات لازم را جهت تصمیم گیری و ارزشیابی به دست می آورد.

«از این پیش هم آنان در صدد فتنه گری و انهدام اسلام بودند و کارها را به تو(ای رسول ما) بر عکس می نمودند. (توبه، ۴۸)»

صلابت

مدیران نظام اسلامی نباید تحت تأثیر عیب جویی های منافقان و معاندان قرار گیرند، بلکه اگر روش درستی در پیش گرفته اند از هیچ چیز واهمه نداشته باشند.

«و بعضی از آن مردم منافق در تقسیم صدقات بر تو اعتراض و خرده گیری کنند. (توبه، ۵۸)»

تخصیص منابع

در جنگ حنین، شخصی در مورد تقسیم غنایم به پیامبر صلی الله علیه و آله اعتراض کرد، آیه نازل شد: اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آن ها داده اند راضی می شدند، خداوند از فضلش به آن ها بیشتر عطا می فرمود. پیام مدیریتی این آیه این است که مخالفان هرگز از نحوه تخصیص منابع راضی نمی شوند، مدیر باید بداند که این مخالفت ها وجود خواهد داشت. سیاست گذاری و تصمیم گیری در صرف منابع مالی سازمان، از شئون مدیریت عالی سازمان است.

تسخیر قلوب جهت رهبری

برای کار فرهنگی روی مخالفان، باید ابتدا دل آنان را به دست آورد. امام علی (ع) می فرماید «قلب را از مهربانی، لطف و محبت به مردم آکنده ساز و همچون حیوانات درنده بر آنان مباش که منتظر خوردنشان باشی. چون مردم دو دسته اند: یا برادر دینی تو هستند، یا همچون تو بشوند.»

تألیف قلوب و آزادی بندگان و قرض داران و در راه خدا و به راه در

ماندگان ... (توبه، ۶۰)

شنیدن سخنان دیگران

از صفات یک مدیر آگاه، سعه صدر و گوش دادن به حرف همه گروه هاست. مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند. مدیریت و رهبری با مشکلات توان فرسا عجین است؛ کسانی می توانند عهده دار مسئولیتی در اجتماع گردند، که قدرت تحمل ناملازمات و مشکلات را داشته باشند. شرح صدر در وجود افراد به آنان کمک می کند تا به مقابله با سختی ها و مشکلات روند و توان تحمل ناگواری ها را در این راه کسب کنند.

«و بعضی (از منافقان) آنان هستند که دائم پیغمبر را می آزارند و می گویند او شخص ساده و

زود باوری است. (توبه، ۶۱)»

عطوفت در روابط اقتصادی

این مفاهیم هستند که رفتار انسان را شکل می دهند و نظر به این که معیار ارزش، تقوی و پرهیزکاری است. در امور اقتصادی پیامبر اسلام با برنامه های خاص چنان جو و محیطی را آماده ساخت که رشد همراه عدالت اقتصادی ممکن گردد.



«ای رسول ما! تو از مومنان صدقات را دریافت دار تا بدان صدقات نفوس آن ها را پاک و پاکیزه سازی و آن ها را به دعای خیر یاد کن که دعای تو در حق آنان موجب تسلی خاطر آن ها شود و خدا (به دعای مخلصان) شنوا و داناست.» (توبه، ۱۰۳)

از آیه فوق در می یابیم که دریافت ها و پرداخت های مالی، باید همراه محبت و عطف باشد. اسلام در جهت پرورش تکامل عواطف انسانی، دستورات موکدی دارد.

نگرش جامع

اسلام دینی جامع است، اشک را در کنار شمشیر و عبادت را در کنار سیاحت قرار داده است. پس از نزول آیات جهاد و توییح کسانی که به جنگ رفته بودند، همه می خواستند رهسپار جبهه شوند که خداوند متذکر شد: سزاوار نیست همه مؤمنان به جهاد روند و امور دیگر را تعطیل نمایند. در برنامه ریزی و مدیریت، جامع نگر باشیم تا توجه به مسأله ای سبب اخلال درمسایل دیگر نشود.

(بدانید که از گناه پشیمانان، خداپرستان، حمد و شکر نعمت گذاران، روزه داران، نماز با خضوع گذاران، امر به معروف و نهی از منکر کنندگان و نگهبانان حدود الهی (همه اهل ایمانند) و مومنان را (ای رسول ما به هر اجر و ثواب و سعادت بشارت ده). (توبه، ۱۱۲)
همچنین آیه:

(هنگامی که رسول فرمان خروج برای جنگ دهد) نباید مومنان همگی بیرون رفته و رسول را تنها گذارند، بلکه چرا از هر طایفه ای جمعی برای جنگ و گروهی نزد رسول برای آموختن علم مهیا نباشند؟ (توبه، ۱۲۲)

محبت و هدایت

سوز و شور، لازمه کار مسئول کار فرهنگی است. رسول خدا صلی الله علیه و آله غم خوار امت است. رهبران اسلامی باید در سختی ها و گرفتاری ها با مردم همدل و همراه باشند. «عزیز علیه ماعتتم»

«همانا رسولی از جنس شما (نوع بشر یا قوم عرب) برای هدایت خلق که از فرط محبت و نوع پروری فقر و پریشانی و جهل و فلاکت شما بر او سخت می آید و بر آسایش و نجات شما بسیار حریص و به مومنان رؤف و مهربان است.» (توبه، ۱۲۸).

تفویض اختیار و نظارت

هر مدیری که مسئولیت می دهد، باید نظارت هم بکند. عملکرد ما، زیر نظر خداوند است. هم اقوام، نزد خدا یکسانند و قانون آزمایش الهی، درباره همه جاری می شود. سرنوشت مردم، نتیج عملکرد خودشان است. حتی رسول خدا (ص) زیر نظر (خدا) بود. جهان محضر خدا و او شاهد بر اعمال ما است.

در نامه حضرت علی (ع) آمده است: هیچ گاه خود را زمانی طولانی از رعیت پنهان مدار؛ زیرا دور بودن زمامداران از چشم رعایا، خود موجب نوعی محدودیت و بی اطلاعی از امور مملکت است.

«سپس بعد از (هلاک) آن ها شما را در زمین جانشین کردیم تا بیازماییم و بنگریم که تا (خویش) چه عمل خواهید کرد.» (یونس، ۱۴)

صبر و استقامت

یکی از صفات مدیران و رهبران، صبر و استقامت است، زیرا که صبر، انسان را به شهد موفقیت می رساند.

«ای رسول! تو خود از وحی خدای که به تو می رسد، پیروی کن و راه صبر پیش گیر تا وقتی که خدا حکم کند که او بهترین حکم فریان عالم است.» (یونس، ۱۰۹)

توجه به ضابطه به جای رابطه

وابستگان اگر در خط حق نباشند، باید طرد شوند. اصل مدیریتی توجه به ضابطه به جای رابطه از آیه فوق استنباط می شود.

(ای نوح) فرزند تو هرگز با تو اهلیت ندارد.» (هود، ۴۶)

ایمان به هدف

مدیران و رهبران باید چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و مطمئن باشند که انحراف افراد، نتواند ایشان را دچار تزلزل و سستی کند. اگر یک مدیر آگاه همه عالم را محضر حق بداند و خدا را در رأس همه مدیریت ها ناظر بر کار مدیران بشناسد، می تواند به خوبی بدرخشد و به موفقیت دست یابد.

پس تو ای رسول ما بی شک بدان که اینان عبادت بت ها را به جز پیروی و تقلید جاهلانه پدرانشان نمی کنند و ما آنچه سهم عذاب این مشرکان (لجوج عنود) است به حد کامل خواهیم داد. (هود، ۱۰۹)

تقسیم کار

تقسیم کار یکی از اصول مدیریت و زندگی جمعی است. (کلمه «وارد» به معنی کسی است که مسئول آب آوردن است).

«کاروانی از راه رسید و مأمور آب را فرستادند تا آب بیاورد.» (یوسف، ۱۹)

دقت در رفتار

هر کس پست یا مسئولیتی می گیرد، باید در رفتارهای خویش دقت زیادی داشته باشد، چون اخبار مربوط به مسئولان بسیار زود منتشر می شود.

«زنان شهر گفتند: همسر عزیز با غلامش مراده داشته است.» (یوسف، ۳۰)



مشاوره تخصصی (اتاق فکر)

در شرایط بحرانی سازمان، برای حل معضلات و مسائل از مشاوران و نخبگان باید بهره برد. یکی از راهکارهای عملی آن راه اندازی اتاق های فکر در هر سازمان است.

«هنگامی که پادشاه مصر خوابی عجیب دید، خواست که یوسف را نزد وی آورند تا در مورد خواب

سؤال کند.» (یوسف، ۵۰)

عاقبت اندیشی

در همین دنیا پرده ها کنار می رود و چهره های حق و باطل روشن می شود. آنگاه که خدا بخواهد، دشمن، خود وسیله نجات و رفع اتهام می شود. نکته مدیریتی در این آیه این است که مدیران باید از رفتارهای ساختگی پرهیز کنند. سوء استفاده از مقام، رابطه مداری ها، بی عدالتی ها و... نهان نخواهد ماند.

«الان که حقیقت آشکار شد...» (یوسف، ۵۱)

ساده زیستی

مدیران اسلامی همچون مردم عادی ساده زندگی می کنند و از مقام و قدرت و خود و منافع سازمان جهت استفاده های شخصی بهره نمی گیرند. و همواره باید این نکته را مد نظر داشته باشند که ممکن است عده ای به صورت علنی یا غیر علنی بر علیه آنان

توطئه کنند و یا ذهن دیگر اعضای سازمان را بر علیه آنان بشورانند. (و پیش از تو پیامبران خود را نفرستادیم جز اینکه

آنان غذا می خوردند و در بازار ها راه می رفتند، و برخی از شما را برای برخی دیگر آزمایش قرار

دادیم. آیا شکیبایی می کنید؟ و پروردگار تو همواره بیناست) فرقان، ۲۰

مدیریت از دیدگاه حضرت علی (ع)

اندیشه مدیریت امام علی (ع) به استواری و ارتباط و استناد به قواعد محکم منطقی از دیگر اندیشه‌ها متمایز است. این اندیشه دارای ویژگیهایی است که هیچ اندیشمند غربی در دانش مدیریت به آن دست نیافته است. تفکر یاد شده، اندیشه انسانی است که به مدیریت با نگرش انسانی می‌نگرد، چنان که دیدگاه امام به سازمان اداری نیز چنین است. با تکیه به این دیدگاه فراگیر نزد امام علی (ع)، سازمان موجودی زنده و دارای ویژگیهایی نظیر ویژگی انسانی، ویژگی نظم بخشی و سازماندهی و ویژگی هدفمندی است. با توجه به گستردگی فرمایشات حضرت علی (ع) در باب مدیریت در اینجا به دو مبحث ویژگیهای مدیران و وظایف مدیران در سازمان می‌پردازیم.

ویژگیها و اصول مدیریت اسلامی از دیدگاه امام علی (ع)

ویژگی انسانی

مدیر خوب کسی است که با طبیعت انسانهایی که با آنها سر و کار دارد آشناست و به خوبی می‌داند که چه چیزی آنها را به حرکت وامی‌دارد و چه چیزهایی اراده‌شان را سست می‌کند. می‌داند چه موقع پیشرفت می‌کنند و کی عقب می‌مانند. هیچ نظریه مدیریتی نیست مگر اینکه بر دیدگاه صاحبان آن نظریه بر آدمی مبتنی است. پس نظریه کامل مدیریتی آن است که ابتدا به آدمی، ماهیت او، عوامل وجودی او، چگونگی تعامل وی با زندگی، مشکلات وی، چگونگی پیشرفت وی و راه هدایت او بپردازد. امام علی (ع) به خوبی به این مسئله حساس مدیریتی یعنی ویژگی انسانی مدیران و آگاهی مدیر به نیازهای مردم واقف بوده و در جای جای کلام خود به آن اشاره نموده و دانستن آن را برای حاکمان لازم و ضروری دانسته‌اند:

در میان حقوق الهی بزرگ‌ترین حق، حق رهبر بر مردم و حق مردم بر رهبر است، حق واجبی که خدای سبحان بر هر دو گروه لازم شمرده و آن را عامل پایداری پیوند ملت و رهبر و عزت دین قرار داد. پس رعیت اصلاح نمی‌شود جز آنکه زمامداران اصلاح گردند و زمامداران اصلاح نمی‌شوند جز با درستکاری رعیت. پس آنگاه که مردم حق رهبری را ادا کنند و زمامدار حق مردم را بپردازد، حق در آن جامعه عزت یابد و راههای دین پایدار و نشانه‌های عدالت برقرار و سنت پیامبر استوار گردد. پس روزگار اصلاح شود و مردم در تداوم حکومت امیدوار و دشمن در آرزوهایش مأیوس می‌گردد (نهج البلاغه، نامه ۵/ ۵۶۲).

به بخشی از نامه ۵۳ نهج البلاغه که در ظاهر امام آن را برای مالک اشتر نوشته، ولی در اصل مخاطب ایشان تمامی دولتمردان در همه اعصار و قرون‌اند توجه می‌کنیم:

مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش، مبادا هرگز چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته‌اند: یا برادر دینی تواند یا همانند تو در آفرینش هستند. اگر گناهی از آنان سر می‌زند یا علتی بر آنان غلبه می‌یابد یا خواسته و ناخواسته اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را ببخشای و بر ایشان آسان گیر، آن گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید و بر تو آسان گیرد.

نظم، سازماندهی و قاطعیت

اندیشه مدیریت در اسلام از ترغیب و تشویق به نظم و نظام آغاز می‌گردد. امام علی (ع) توجه زیادی به نظم امور و سازماندهی داشتند تا جایی که وصیت حضرت در باب نظم بعد از وصیت به تقوا آمده است. حضرت می‌فرمایند:

أَوْصِيكُمْ وَ جَمِيعَ وَلَدِي وَ مَنْ بَلَغَهُ كِتَابِي بِتَقْوَى اللَّهِ وَ نَظْمِ أَمْرِكُمْ؛ شما

و همه فرزندان و خویشانم را و هر کس که این نامه به او می‌رسد به تقوای الهی و نظم در کارهایتان سفارش می‌کنم (نهج البلاغه، نامه ۳۹۶).



امام علی (ع) در این زمینه در خطبه‌ای دیگر می‌فرماید :

به جانم سوگند، در مبارزه با مخالفان حق و آنان که در گمراهی غوطه‌ورند آنی سازش و سستی نمی‌کنم (همان: خطبه ۱۷۳).

در همین زمینه به مالک اشتر نیز توصیه می‌نماید :

پس بر کارهای آنان (کارگزاران) مراقبت دار و جاسوسی راستگو و وفای پیشه بر ایشان بگمار (همان: نامه ۵۳).

خویشتن داری و فروخوردن خشم

خشم و عصبانیت موجب می‌شود تا یک مدیر نتواند تمامی توانایی خود را به کار گیرد و نیز باعث ویرانی کارهای صورت گرفته می‌شود. امام در این باره می‌فرماید: «آلَةُ الرَّئِاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ؛ بردباری و سعه صدر ابزار ریاست است» (نهج البلاغه، حکمتها، ۱۳۸۴: شماره ۱۷۶/۴۷۴) و در جایی دیگر راجع به بردباری و شکیبایی چنین می‌گوید :

مَنْ لَمْ يَنْجِهِ الصَّبْرُ أَهْلَكَهُ الْجَزَعُ؛ هر که شکیبایی او را نجات ندهد بی‌تابی او را نابود می‌گرداند (نهج البلاغه، حکمتها ۱۳۸۴: شماره ۴۷۶/۱۸۹).

درنگ و صبر در صدور فرمان و حکم

هیچ مدیری از درنگ و تأمل در فرمانها و کارهایش بی‌نیاز نیست، چرا که تصمیمی که در شرایط عادی و آرام گرفته می‌شود به واقعیت و حقیقت نزدیک‌تر است. امام علی (ع) در این زمینه می‌فرماید :

مِنَ الْخُرْقِ الْمُعَاجِلَةُ قَبْلَ الْإِمْكَانِ وَالْأَنَاءُ بَعْدَ الْفُرْصَةِ؛ از نشانه‌های حماقت شتاب قبل از به وجود آمدن شرایط و درنگ بعد از فرصت و زمان مناسب است (نهج البلاغه، حکمتها ۱۳۸۴: شماره ۳۶۳/۵۱۰).

نیکی به مردم و زیردستان

امام علی (ع) یکی از پایه‌های مدیریت موفق را جلب رضایت مردم می‌دانستند. نیکی کردن به مردم همان راه کسب رضایت آنان است. امام می‌فرماید :

وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ لَهُمْ وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ: إِمَّا أَخُ لَكَ فِي الدِّينِ أَوْ نَظِيرُ لَكَ فِي الْخَلْقِ يَفْرُطُ مِنْهُمْ الزَّلْلُ وَتَعْرِضُ لَهُمُ الْعِلَلُ وَيُؤْتِي عَلَى أَيْدِيهِمْ فِي الْعَمَدِ وَالْخَطَأِ فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِكَ وَصَفَحِكَ مِثْلَ الَّذِي تُحِبُّ وَتَرْضَى أَنْ يُعْطِكَ اللَّهُ مِنْ عَفْوِهِ وَصَفَحِهِ؛ قلبت را از مهربانی، لطف و محبت به مردم آکنده ساز و همچو حیوانات درنده مباش که منتظر خوردن آنان باشی زیرا مردم دو دسته‌اند یا برادران دینی تو هستند و یا همچو تو بشرند. از آنان لغزش صادر می‌شود و دچار لغزش می‌شوند. پس آنان را از عفو و بخشش خود بهره‌مند ساز همان‌گونه که دوست داری خداوند تو را از بخشش خود بهره‌مند سازد (نهج البلاغه، نامه‌ها ۱۳۸۴: ۴۰۲).

لزوم خودسازی مدیران قبل از پذیرفتن مسئولیت

مولای متقیان معتقد است که زمامدار باید خود را آن‌چنان بسازد که مقام و موقعیت او را تکان ندهد و شخصیتش تغییر پیدا نکند. ایشان طی نامه‌ای به فرماندهان سپاه می‌نویسد: «من عبدالله علی بن ابی‌طالب امیرالمؤمنین الی اصحاب المسالِح» (نهج البلاغه: نامه ۵۰/۵۶۲). همان‌گونه که دیدیم، حضرت علی (ع) در این نامه خود را «عبدالله» نامیده است. یعنی آن همه مقام در او غروری ایجاد نکرده و افتخارش این است که بنده خداست. امام علی (ع) در جای دیگری پیش‌شرط هرگونه اصلاح اجتماعی را اصلاح فردی می‌داند و می‌فرماید:

«در شگفتی از آنکه دست‌اندر کار اصلاح مردم است، ولی خود گرفتار فساد است.»

حضرت علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر نیز ایشان را به تقوا و مهار کردن شهوات نفس اماره و پرهیز از کبر و غرور فرا می‌خواند :

در این فرمان مخصوصاً در مقدمه آن، ساختن شخصیت مالک به وسیله تقوا و برای آماده ساخت او از برخورداری از وجدان کار مدیریت جامعه شدیداً مورد توجه و اهمیت امیر مؤمنان (ع) قرار گرفته است.

دستورات امام علی (ع) برای خودسازی مالک اشتر که مجری فرمان است بهترین دلیل اثبات آن مدعا است که می‌گوید: برای اداره صحیح جامعه و به وجود آمدن سعادت زندگی اجتماعی صلاحیت و شایستگی مجریان قوانین مؤثرتر و با اهمیت‌تر از خود آن قانون است. اگرچه قوانین الهی با مجریان الهی همه عوامل سعادت بشر است، با نظر دقیق به سرگذشت زندگی اجتماعی بشر می‌توان به این نتیجه رسید که در جوامع بشری چنین نبوده که اگر بهترین قوانین برای زندگی مردم آن جامعه وجود داشته باشد، لازمه قطعی آن این امر باشد که مردم آن جوامع از بهترین زندگی نیز برخوردار بوده باشند، زیرا مسئله اجراکنندگان قوانین از جهت شایستگی و ناشایستگی تأثیر و اهمیتی بالاتر از خود قوانین دارد.

به همین دلیل است که امام علی (ع) می‌فرماید: «چگونه شخص ناصالح می‌خواهد دیگران را اصلاح کند؟»

در همین زمینه حضرت درباره خود می‌فرماید:

ای مردم، به خدا قسم من شما را بر طاعتی تشویق نمی‌کنم مگر اینکه خود در آن طاعت از شما سبقت می‌گیرم و شما را از معصیتی نهی نمی‌کنم مگر آنکه خود پیش از شما از آن دست می‌کشم (نک: نهج البلاغه: خطبه ۱۵۷).

در ضرورت خودسازی رهبران و مدیران به کلامی دیگر از مولای متقیان حضرت علی (ع) اشاره می‌کنیم :

کسی که خود را پیشوای مردم قرار داد، باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران پردازد خود را بسازد و پیش از آنکه به گفتار تربیت کند با کردار تعلیم دهد، زیرا آن کس که خود را تعلیم دهد و ادب کند، سزاوارتر به تعظیم است از آنکه دیگری را تعلیم دهد و ادب بیاموزد .

خودسازی چنان در دیدگاه امام علی (ع) حائز اهمیت است که در دو نامه طولانی - یکی به فرزندش امام حسن (ع) و دیگری به مالک اشتر - سفارشهای لازم برای ساختن یک فرد کامل و مؤمن و صالح آمده است، به نحوی که به یقین می‌توان گفت اگر در کلام مولا بیش از این دو نامه وجود نمی‌داشت نیز همین دوناامه برای ثابت کردن اهتمام ایشان به این امر مهم کافی به نظر می‌رسید.

امام در نامه‌ای به فرمانده سپاهش می‌نویسد :

وَاعْلَمْ أَنَّكَ إِن لَّمْ تَرْدَعْ نَفْسَكَ عَنْ كَثِيرٍ مِّمَّا تُحِبُّ، مَخَافَةَ مَكْرُوهِ، سَمَتْ بِكَ الْأَهْوَاءُ إِلَى كَثِيرٍ مِنَ الضَّرَرِّ، فَكُنْ لِنَفْسِكَ مَانِعاً رَادِعاً (همان: نامه ۵۶)؛ بدان اگر برای چیزهایی که دوست می‌داری، یا آنچه را خوشایند تو نیست، نفست را باز نداری، هوسها تو را به زیانهای فراوانی خواهند کشید، سپس نفس خود را بازدار و از آن نگهبانی کن.

عدالت‌محوری

عدالت‌محوری یکی از اصلی‌ترین اصول مدیریتی علوی است که امام* در جای جای کلام خود به آن اشاره و تأکیدی خاص داشته‌اند. امام (ع) اجرای عدالت در نظام اجتماعی و سیاسی را ابتدا و در مرحله نخست از خود و سپس از هسته مرکزی حکومت و یاران نزدیکش شروع نمود و این مهم‌ترین وجه تمایز ایشان از دیگر اندیشمندان سیاسی است. امام در نامه خود به مالک اشتر این گونه سفارش می‌کند :

...با مردم و با خویشاوندان نزدیک و با افرادی از رعیت خود که آنان را دوست داری انصاف را رعایت کن که اگر چنین نکنی ستم روا داشتی و کسی که به بندگان خدا ستم روا دارد خدا به جای بندگانش دشمن او خواهد بود (نهج البلاغه: نامه ۵۳ / ۵۶۹).

به اعتقاد امام علی(ع):

عدالت محکم ترین اساس و بنیانی است که در نظام اجتماعی وجود دارد. خداوند عدالت را سبب قوام امور زندگانی مردم قرار داده تا از ظلم، نابسامانی و گناه در امان بمانند و حکام و قوانین به وسیله عدالت احیا و اجرا گردند. مشارکت دادن مردم

وَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (آل عمران، ۱۵۹)؛ از تقصیر آنان درگذر و پرایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم گیریهای آینده از آنان مشورت بگیر. اما هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.

مشورت از نظر امام علی(ع) اصل مهم از اصول مدیریتی است، زیرا کسی که با دیگران مشورت کند، خود را شریک عقل و دانش آنان ساخته است» (نهج البلاغه: حکمت ۱۶۱). این اصل برای حاکمان و مدیران یک وظیفه قطعی است، زیرا تصمیمات آنان سرنوشت جامعه را رقم می زند و این در حالی است که بدون بررسی همه جوانب و آگاهی از همه آرا احتمال خطا در تصمیم گیری افزایش می یابد. در همین زمینه امام می فرماید: **«من استقبل وجوه الأراء عرف مواقع الخطأ» (تحف العقول: ۶۰).** مولای متقیان به مالک اشتر سفارش می کند که با دانشمندان و خردورزان، فراوان به گفت و گو و مباحثه بپردازد و در سامان جامعه از دانش و تجربه آنان استفاده کند (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

نقدپذیری

امیرالمؤمنین(ع) به صراحت سنگینی کلام حق را برای مسئولان و مدیران جامعه بیان می دارند و در عین حال تأکید دارند که این سنگینی را باید پذیرفت، زیرا اگر کلام حق برای کسی سنگین باشد عمل به آن برایش دشوارتر خواهد بود: **«...مَنْ اسْتَقْلَّ الْحَقَّ أَنْ يُقَالَ بِهِ أَوْ الْعَمَلُ أَنْ يُعْرَضَ عَلَيْهِ، كَانَ الْعَمَلُ بِهِمَا أَثْقَلُ عَلَيْهِ» (همان: خطبه ۲۱۷، ص ۴۴۴).** سپس حضرت از مردم می خواهد که حرف حق را در هر حال به او یادآوری کنند و او را مصون از خطا و بی نیاز از مشورت و نصیحت ندانند.

قانون گرایی



در مکاتب غربی منافع است که باعث وضع قانون می شود و به همین دلیل قانون وضع شده نیز تابع سود و زیان بوده و با تغییر شرایط، قانون نیز قابل تغییر است. اما در سیره علوی قانون واحد و ثابت بوده و به قانون الهی منحصر می گردد و به همین علت تغییرناپذیری اصول اساسی و قانونی مدیریت علوی، «در مکتب علی(ع) همگان در برابر قانون یکسان و از حقوق مساوی برخوردارند. در برابر قانون حزب، گروه، طبقه، لباس و ثروت نمی تواند موجب تبعیض و برتری افراد بر یکدیگر گردد. به اعتقاد امام علی

(ع) حتی دست اندرکاران حکومت نیز حق ندارند خود را از مردم عادی برتر دانسته و در مقابل قانون از حقوق بیشتری برخوردار گردند. سیره امام علی(ع) سرشار از قانون گرایی و مخالفت با حاکمیت روابط است. ایشان حدود الهی را بدون در نظر گرفتن شخصیت و جایگاه اجتماعی افراد اجرا می کردند و به مدیران و مسئولان حکومتی نیز دائم این امر را گوشزد می نمودند.

نزوم پاسخگو بودن مدیران در برابر مردم

مدیر اسلامی بر خلاف مدیر غربی باید پاسخگوی مردم باشد. در حقیقت مردم در مدیریت اسلامی حق مدیریت مدیر را داشته و مدیر نیز باید در برابر آنها پاسخگو باشد. امام علی (ع) در نامه ۵۳ در بخشی طولانی به مالک اشتر این چنین توصیه می کند:

هیچ گاه خود را در دراز مدت از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن رهبران، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می باشد. نهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آنچه بر آنان پوشیده است باز می دارد. پس کار بزرگ اندک و کار اندک بزرگ جلوه می کند، زیبا زشت و زشت زیبا می نماید و باطل به لباس حق در می آید. همانا زمامدار آنچه را مردم از او پوشیده دارند نمی داند و حق را نیز نشانه‌ای نباشد تا با آن راست از دروغ شناخته شود، و تو به هر حال یکی از این دو نفر می باشی: یا خود را برای جانبازی در راه حق آماده کرده‌ای که در این حال نسبت به حق واجبی که باید پردازی یا کار نیکی که باید انجام دهی ترسی نداری، پس چرا خود را پنهان می داری؟ یا مردی بخیل و تنگ نظری که در این صورت نیز مردم چون تو را بنگرند مأیوس شده و از درخواست کردن باز مانند. با اینکه بسیاری از نیازمندیهای مردم رنجی بر تو نخواهد داشت، که شکایت از ستم دارند و یا خواستار عدالت‌اند، یا در خرید و فروش خواهان انصاف‌اند.

نکته‌ای که در توصیه امام علی (ع) به مالک اشتر بسیار حائز اهمیت است در این مورد نمود دارد که «سفارش حضرت به مالک از این جهت جنبه مردم‌گرایانه می یابد که حضور او را برای آشنایی با دیدگاهها و نیازها و مطالبات مردم می داند نه صرفاً حضوری برای جلب حمایت آنان و فریفتن خلق.

به بخشی از نامه امام (ع) به فرماندار مکه توجه می کنیم:

و لَا يَكُنْ لَكَ إِلَى النَّاسِ سَفِيرٌ إِلَّا لِسَانُكَ وَلَا حَاجِبٌ إِلَّا وَجْهُكَ وَلَا تَحْجَبَنَّ ذَا حَاجَةٍ عَنِ لِقَائِكَ بِهَا فَأَنْتَا إِنْ
ذِدْتَ عَنْ أَبْوَابِكَ فِي أَوَّلِ وَرْدِهَا لَمْ تُحَمَّدْ فِيمَا بَعْدَ عَلَى قَضَائِهَا (نهج البلاغه: نامه ۶۷)؛ میان تو و مردم واسطه و سفیری جز زبانت و حاجب و پرده‌ای به غیر از چهره‌ات نباشد. افرادی را که با تو کار دارند از ملاقات با خود محروم مساز که اگر آنان در ابتدا از در خانه‌ات رانده شوند بعداً جبران نخواهد شد.

مولای متقیان در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر می گوید:

تَقَفَّدْ أُمُورَ مَنْ لَا يَصِلُ إِلَيْكَ مِنْهُمْ مِمَّنْ تَقَحِّمُهُ الْعُيُونُ وَ تَحْفَرُهُ الرِّجَالُ، فَفَرِّغْ لِأُولَئِكَ تَقَتَّكَ مِنْ أَهْلِ الْخَشْيَةِ
و التَّوَّاضُعِ، فَلْيَرْفَعْ إِلَيْكَ أُمُورَهُمْ ثُمَّ اْعْمَلْ فِيهِمْ بِالْإِعْذَارِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ تَلْقَاهُ؛ برای آنهایی که به تو دسترسی نداشته و از مردم عادی هستند افرادی مؤمن خداترس بگمار تا درخواستهای ایشان را به تو برسانند و در این راه از روز محشر و دیدار با خدا بترس و با آنان به نیکی و درستی رفتار کن.

همچنین امام (ع) برای کسانی که به هر دلیل نمی‌خواستند به صورت شفاهی بر ضد کارگزاران شکایت کنند مکانی به نام «بیت القصص» تأسیس کردند تا شکایتهای خود را به صورت کتبی به اطلاع ایشان برسانند.

پرهیز از دنیاطلبی و دنیا دوستی

امام (ع) در این باره این گونه می‌فرماید:

لَا تَفَرِّكُمُ الْحَيَاةُ الدُّنْيَا كَمَا غَرَّتْ مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ مِنَ الْأُمَمِ الْمَاضِيَةِ وَالْقُرُونِ الْخَالِيَةِ ... فَاحْذَرُوا الدُّنْيَا فَإِنَّهَا
غَدَارَةٌ غَرَارَةٌ (همان: خطبه ۲۳۰)؛ مبادا دنیا شما را بفریبد، همان گونه که ملت‌های پیش از شما و امتهای گذشته را فریفت... از دنیا بپرهیزید که مکار و فریبکار است.

عدم خیانت در بیت المال

امام(ع) در نامه‌ای به زیاد بن ابیه جانشین حاکم بصره می‌نویسد:

به خدا سوگند، اگر به من گزارش کنند که در اموال عمومی خیانت کردی، حال کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم‌بهره شده و در هزینه عیال در مانده و خوار و سرگردان شوی.

همچنین حضرت در نامه‌ای به اشعث فرماندار آذربایجان وی را به تندی مورد خطاب قرار می‌دهد و حکومت را نه وسیله آب و نان بلکه امانتی بر گردن او می‌داند و یادآوری می‌کند که وظیفه تو حفظ امانت است و حق نداری بدون قانون یا دستور دست به کاری بزنی

اهمیت این موضوع به حدی است که امام علی(ع) به مالک اشتر اجازه تنبیه بدنی متخلفان را می‌دهد:

اگر یکی از آنها دست به خیانتی زد و گزارش بازرسان تو بر آن خیانت هم‌داستان بود، بدین گواه بسنده کن و کیفر او را با تنبیه بدنی به او برسان و آنچه را به دست آورده باز ستان. سپس او را خوار بدار و خیانتکار بشمار و طوق بدنامی بر گردنش آویز.

مبارزه با رشوه‌خواری

به اعتقاد مولای متقیان امام علی(ع): **رشوه موجب تباهی و گرایش به سوی باطل**



است و عامل آن نیز کارگزارانی هستند که حق مردم را ادا نمی‌کنند و مردم مجبور

می‌شوند حق خود را با رشوه بگیرند. عموماً دادن رشوه به خاطر به دست آوردن امتیازی است

که از پایمال کردن حقوق دیگران حاصل می‌شود. آنچه مسلم است هدیه‌ای که برای اشخاص دارای مقام برده می‌شود اگر وی آن مقام و مسئولیت را نداشت و همانند مردم عادی بود هیچ کس آن هدیه را برایش نمی‌برد. دریافت کننده هدیه به طور قطع باید در مواقع ضروری نظر شخص را تأمین کند. اگرچه پایمال کردن حقوق دیگران باشد.

عذرخواهی از مردم در برابر اشتباهات

امام علی(ع) در این زمینه به مالک اشتر می‌فرماید:

هرگاه مردم بر تو گمان بد کردند عذر خویش را آشکارا با آنها در میان گذار و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده ... این پوزش خواهی تو آنان را به حق وادارد.

آری مدیر لایق از نظر امام علی(ع) هرگز به فکر فرافکنی و انداختن بار اشتباه خود بر دوش دیگران نیست، بلکه اشتباه خود را پذیرفته، در جهت رفع آن قدم بر می‌دارد و از مردم بابت آن عذرخواهی می‌کند و همین امر باعث می‌گردد که مردم نیز بیشتر به سمت او گرایش یابد و به حقیقت روی آورند.

مدیریت به عنوان امانت الهی

مطالعه منابع اسلامی گویای این مطلب است که مدیریت و مسئولیت یک امانت است و روشن است که امانت، به مفهوم گسترده‌ای به کاررفته و به هر نوع نعمت و سرمایه مالی و جانی اطلاق شده است. در روایات از «ولایت»^۱، «خلافت»^۲، «اوامر و نواهی الهی»^۳، «حوائج مردم»^۴، (۱). (بحار الانوار، ج 11، ص ۱۷۲). «مدیریت»^۱، «سخنان محرمانه»^۲، «عمل به علم»^۳، «فقر»^۴، و... به امانت تعبیر شده است.

در روایات آمده است که مدیریت و هر گونه پست و مقام، از مصداق‌های امانت است که از طرف خداوند به مدیر سپرده شده است که او باید از این امانت سخت مراقبت کند. بر همین اساس، حضرت علی علیه السلام به یکی از کارگزاران خود (عثمان بن حنیف) می‌نویسد:

به من درباره‌ی تو گزارشی رسیده که اگر به راستی مرتکبش شده باشی، بی‌تردید پروردگارت را به خشم آورده‌ای و در فرمان امام خویش عصیانورزیده‌ای و امانتی که به تو سپرده‌اند به ابتذال کشانده‌ای. (نهج البلاغه، نامه‌ی ۴۰، ص ۹۵۵). در این سخن، ضمن تاکید بر دیدگاه امانتی در مدیریت، هر گونه سوء استفاده از پست و مقام و جمع‌آوری ثروت با استفاده از موقعیت به دست آمده را به ابتذال کشاندن این امانت الهی به حساب آورده‌اند. همچنین در نامه‌ای به کارگزار خود «اشعث بن قیس» در آذربایجان می‌نویسد:

بی‌گمان، کاری که به تو سپرده شده است (حکمرانی و زمامداری) نه لقمه‌ای چرب، بلکه بار امانتی بر گردن تو است که در پاسداری از آن باید مافوق خویش را پاسخگو باشی. تو را نرسد که درباره‌ی ملت، خودسرانه تصمیم‌گیری، یا بدون داشتن مجوزی اطمینان بخش به کار مهمی اقدام کنی. بخشی از مال خدای عزوجل را در اختیار داری که تو خزانه‌داری تا بهمن بسیاری.» (نهج البلاغه، نامه‌ی ۵).

بنابراین پس از رد نگرش «طعمه‌ای» به مدیریت، دیدگاه «امانتی» را تایید کرده، از ویژگی‌های این نگرش، پاسخ‌گویی به مافوق، دوری از تصمیم‌های خودسرانه، امانت‌داری نسبت به بیت المال را برمی‌شمارند.

مدیریت به مثابه امانت‌داری

یکی از الگوهای رفتاری متناسب با نگرش امانتی به مدیریت، امانت‌داری مدیران نسبت به پست و مقام خویش و خیانت نکردن به آن است. کسی که در رأس سازمانی قرار دارد و برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی و کنترل سازمان در اختیار اوست باید در گزینش نیروها، دادن مسئولیت‌ها، استفاده از بیت المال، برخورد با مراجعان، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کارها و... کمال امانت‌داری را رعایت کند، و بداند هر گونه سوء استفاده از پست و مقام، بی‌توجهی، کارشکنی، کم‌کاری، ضعف و... خیانت به امانت الهی است. در این زمینه حضرت علی علیه السلام می‌فرماید:

سوگند به خدا، از پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم، ساعتی پیش از رحلتش شنیدم که سه بار فرمود: ای ابو الحسن! امانت را ادا کن؛ چه امانت نیکوکار باشد و چه بدکار؛ و چه امانت کم باشد یا زیاد...» (بحار الانوار، ج ۷۷، ص ۲۷۳).



تعهد و تخصص ارکان اصلی مدیریت

می‌فرماید:

کار مسئولان و کارگزاران را به دقت زیر نظر بگیر و با آزمون صحیح، آن‌ها را به کار بگمار؛ نه با نظر شخصی خود و خودمحوری؛ زیرا آنان از ستمو خیانت به دور نیستند و افرادی با تجربه و با حیا را جست‌وجو کن که

از خاندان‌های صالح و پیشگام در اسلام باشند؛ چه اینان از نظر اخلاق برجسته‌ترین و از جنبه‌ی حیثیت، قابل اعتمادترین و کم‌تر فکر طمع‌کاری بوده، و در عاقبت اندیشی باریک بین‌ترند؛ آن‌گاه به حد کافی مخارج‌شان را تأمین کن. که این خود امکان می‌دهد که در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که زیر دستشان می‌باشد بی‌نیاز گردند و حجت را بر آنان تمام می‌کند. که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند. سپس اعمال آن‌ها را زیر نظر بگیر و ناظرانی از افراد صدق و وفادار بر آنان بگمار؛ زیرا

مراقبت پنهانی از اعمال‌شان آن‌ها را وادار به رعایت امانت و مدارا با مردم می‌کند و بترس از معاونان که هر گاه یکی از آنان دست به خیانت زد و بازرسان تو به اتفاق از خیانت او خبر دادند، این گواهی کافی است برای آنکه وی را تنبیه نمایی و به اعمالش مواخذه کنی و او را خوار و خیانت‌اش را آشکا و ننگ و تهمت را بر او هموار داری» (نهج البلاغه ۱۰/۲۰۲)

مدیریت باید در اختیار افراد مومن و متعهد و معتقد و کاردان قرار گیرد و همچنین مدیر اسلامی باید وجودش از جلوه‌ها و جاذبه‌های معنوی و فضایل سرشار باشد و نباید هم چون بیگانه‌ای با احکام و فرامین الهی برخورد کند. این مدیران طاغوتی بودند که در شعاع قدرت و زور و خودکامگی، حقوق و شئون انبوه انسان را به بازی می‌گرفتند و ستم پیشگان و مفسدان جامعه را که به منبع قدرت، نزدیک بودند به ریاست تحمیلی و عزت ساختگی می‌رساندند تا آن‌ها ندای هر مظلومی را در گلو خفه کنند و مردم را به زنجیراسارت و ذلت و زبونی بکشانند و سازمان و تشکیلاتی که این گونه مدیران، آن را اداره می‌کردند سرشار از رعب و سوءظن و ناامنی و بی‌تفاوتی بود. هرگز مباد که پای استقامت مدیران پاک نهاد بلرزد. بسیاری از مدیران با اینکه عزت نفس دارند و در خوش آمده‌ها و بد آمده‌های زندگی کم‌تر به ذلت و زبونی می‌گیرند، اما نقطه‌هایی ضعفی نیز دارند که می‌توان از آن نقاط در آن‌ها نفوذ نمود، قدرت مقاومتشان را در هم شکست. برخی مقهور مال‌اندو گروهی شیفته‌ی مقام. بعضی در مقام تملق، مغلوب می‌شوند و برخی در مقابل اقبال یا ادبار مردم.

مردان راستین الهی که عزت معنوی آنان وابسته و به متکی به عزت الهی است، از نقاط ضعف روحی مبرا هستند؛ و هرگز در جزر و مد حوادث، دچار شکست شخصیت نمی‌شوند و هیچ گاه بزرگواری خویش را از دست نمی‌دهند.

یکی دیگر از نشانه‌های مدیر براساس نظر حضرت علی علیه السلام راستی و درستی است. دوستان آن حضرت به او می‌گفتند: سیاست، این همه صداقت و صراحت بر نمی‌دارد و اندکی خدعه و دغل بازی نیز باید باشد. و گاه به وی می‌گفتند علی علیه السلام سیاست ندارد، معاویه را ببینید چقدر سیاست مدار است! حضرت فرمود:

به خدا سوگند، اشتباه می‌کنید؛ معاویه از من زیرک‌تر نیست؛ او دغل باز است، فاسق است، من نمی‌خواهم دغل بازی کنم. نمی‌خواهم از جاده حقیقت منحرف شوم، فسق و فجور مرتکب بشوم. اگر خدای تبارک و تعالی دغل بازی را بد نمی‌دانست آن گاه می‌دیدید علی زرنگ‌ترین مردم دنیا است. و این گونه فجورها کفر است و من می‌دانم هر فریبکاری در قیامت محشور می‌شود در حالی که پرچمی دارد (ظاهراً مقصود این است که فریب خوردگان زیر پرچم فریب دهنده هستند).

جایگاه مدیر در سازمان



امیر المومنین علیه السلام در شناخت جایگاه مدیر و رهبر در هر تشکیلاتی می‌فرماید:

«همانا موقعیت من همانند قطب وسط آسیاب است»

(نهج البلاغه، خ ۳).

در جایی دیگر می‌فرماید:

«موقعیت رهبر و فرمانده همانند نخ تسبیح است که دانه‌ها را بههم پیوند می‌دهد، وقتی رشته پاره شد، دانه‌ها پراکنده می‌شوند و بدون نتیجه خواهند ماند و هیچ گاه در کنار یک دیگر جمع نخواهند شد» (همان، خ ۱۴۶).

اگر سازمان را مانند بدن انسان فرض کنیم، مدیر سازمان، به مثابه‌ای مغز است. بدون مغز، انسان تنها دارای یک زندگی گیاهی است؛ فردی که سکنه مغزی کرده است، ممکن است اعضای بدنش فعالیت داشته باشد. اما این فعالیت روز به روز سی قهقراپی را تا زمان مرگ بدن می‌پیماید. سازمان با مدیریت ضعیف، مانند فردی است که سکنه مغزی کرده است و روز به روز، سیستم به سوی اضمحلال و نابودی پیش می‌رود.

وظایف مدیران

مدیران در سازمان، جهت هدایت نیروی انسانی به سمت اهداف از پیش تعیین شده، می‌بایست به یک سلسله اصول در مدیریت پایبند باشند. این اصول، منجر به افزایش کیفیت کاری مدیر خواهد شد و رعایت نکردن آن‌ها باعث شکست مدیر در رسیدن به اهداف می‌گردد. امام علی علیه السلام یکی از عوامل سقوط و تباهی هر تشکیلاتی را ضایع کردن اصول اساسی می‌داند. (برگرفته از مقاله‌ی فلسفه و اهداف حکومت اسلامی مدیران در تمام سازمان‌ها بدون توجه به هدف و گستردگی کار، دارای وظایف مشابه و یکسانی هستند، این وظایف عبارت است از :

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی: عبارتست از پیش‌بینی عملیات با توجه به منابع انسانی و غیر انسانی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده

«هیچ عقل و روایتی» همچون عاقبت اندیشی نیست»

دقت و ظرافت در برنامه‌ریزی از وسیله و امکانات، محکم‌تراست

(میزان الحکمه، ج 2 ص ۵۵۱)

برنامه‌ریزی، مستلزم نگاهی جست‌وجوگر به گذشته، نگاهی عمیق به‌اوضاع

داخلی و بررسی ژرف، در اطراف و نگاهی بس دورخیز، به آینده است. وظیفه‌ی اصلی هر مدیر در تمام سطوح، طراحی محیطی است که اعضا بتوانند در آن به صورت گروهی فعالیت کنند و به هدف برسند. برنامه‌ریزی، آینده را به زمان حال می‌آورد، از این رو شما می‌توانید کاری درباره آنها انجام دهید و برای دست یافتن به هدف، باید قبل از تلاش فیزیکی، تلاش ذهنی (برنامه‌ریزی) انجام شود. (برنامه‌ریزی، شالوده‌ی مدیریت است) امام علی علیه السلام در اهمیت برنامه‌ریزی قبل از انجام کار می‌فرماید:

«کسی که بدون آگاهی به عمل می‌پردازد، همچون کسی است که از بیراهه می‌رود و چنین شخصی، هر چه

جلوتر می‌رود، از سر منزل مقصود خویش بیش‌تر فاصله می‌گیرد» (نهج البلاغه، خ ۱۵۴).

علی علیه السلام در حوزه استانداری مصر، وظایف مالک را چنین برمی‌شمارند:

«جمع‌آوری خراج آن، جهاد با دشمنان آن، ایجاد صلح و سامان در آن و شهرهای اطراف آن (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

سازمان‌دهی

منظور از سازمان‌دهی، نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت و تقسیم آن به افراد، به منظور انجام دادن کار و تحقق هدف‌های معین است که نتیجه‌ی آن، ایجاد ساختار سازمان است. ساختار سازمان، روابطی منظم و منطقی را که لازمه‌ی عملیات اعضای سازمان است به وجود می‌آورد. منظور از فراگرد سازمان‌دهی، تشخیص فعالیت‌های لازم برای رسیدن به اهداف و اجرا برنام‌ها و گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع انسانی و مادی موجود و تشخیص بهترین طریقه‌ی استفاده کردن از آن‌ها و دادن حق اختیار عملو حق دستوردهی و تصمیم‌گیری برای انجام هر کار به مسئول هر گروه و بالاخره ارتباط دادن واحدها به یک دیگر به صورت عمودی و افقی از طریق روابط اختیار و شبکه‌ی ارتباطی اطلاعاتی است. سازمان‌دهی، فرایندی است که از طریق آن، تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کار و هماهنگی بین آن‌ها به منظور کسب هدف، صورت می‌گیرد. سازمان را می‌توان به یک رشته نقش، که بین بازیکنان

تقسیم شده است، تصور کرد. سازمان، یک سیستم اجتماعی پویا است که از همکاری افاد به منظور برآوردن نیازهای فردی و سازمانیه وجود می آید. حضرت علی علیه السلام در عهدنامه معروف مالک اشتر، جامعه رادارای طبقات اجتماعی دانسته، هر یک از آنها را براساس نوع کار و چگونگی مسئولیت شان دسته بندی می کند و می فرماید:

«ای مالک! بدان که جامعه تحت نظارت تو، به طبقات مختلف تقسیم شده اند و کار هیچ گروهی دیگر به کمال نمی رسد و هیچ دسته یی از دسته یی دیگر بی نیاز نیست.» (نهج البلاغه، نامه ی ۵۲).

سازمان دهی از نخستین روزها شکل گیری اسلام به شکل بارز و روشنی وجود داشته است. در اسلام، صف های منظم نماز جماعت، بهترین نوع سازمان دهی را در جمع نشان می دهد. رسول خدا خطاب به جمعیتی فرمود:

«ای مردم! صف های نماز جماعت را منظم و مساوی کنید و دوش به دوش بایستید تا فاصله و جدایی بین شما نیفتد و نامرتب نباشید که خدا دل های شما را از هم دور گرداند و بدانید که من شما را از پشت سر می بینم که چگونه نظم را در صف های جماعت برقرار می کنید.» (ثواب الاعمال ۵۲۰).

حضرت علی علیه السلام در زمینه تقسیم کار و مسئولیت، به فرزندش امام حسن علیه السلام می فرماید:

«برای هر یک از فرودستان و کارکنان خویش، کاری مشخص کن تا او را نسبت به همان کار مواخذه کنی، چرا که این روش سزاوارتر است تا انجام دادن کارهای تو را به یک دیگر واگذار کنند.» (تحلیلی از مدیریت اسلامی در پنج سال رهبری امام علی علیه السلام ۱۶۱).

هماهنگی

ایجاد، تقویت، گسترش وحدت، انسجام و همبستگی ملی، امری لازم و ضروری در جامعه است. هر عامل آشوب زای درونی و یا عنصر مخرب بیرونی، منجر به افزایش بی ثباتی و در نهایت باعث فروپاشی جامعه خواهد شد. امام علی علیه السلام در اهمیت وحدت در بقای جامعه و حکومت در وصف مردم عربستان در زمان اوج عزت و شوکت می فرماید:

«هنگامی که جمعیت شان متحد، خواسته های متفق، قلب ها را اندیشه ها معتدل، دست ها پشتیبان هم، شمشیرها یاری کننده یکدیگر، دیده ها فاقد و عزم ها و مقصودهای شان همه یکی بود آیا مالک و زمامدار و سرپرست اقطار زمین نبودند، یا زمامدار جهان نگر دیدند.» (نهج البلاغه، خ ۱۹۲).

در ادامه سخن می فرماید:

«از آن طرف پایان کار آنان را نیز نگاه کنید آن هنگام که پراکندگی در میان آنها واقع شد، الفت شان رو به تشتت گرایید، در اهداف و در دل ها اختلاف پیدا شد... خدا لباس کرامت و عزت را از تنشان بیرون کرد» در ادامه امام علی علیه السلام می فرماید:

«از امت ها عبرت بگیرید» (نهج البلاغه، خ ۱۹۲)

در درون جامعه، نهادهای گوناگون، نقش های متفاوتی دارند. کارایی و کارآمدی ساخت ها و نهادهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در گروه برقراری نوعی هماهنگی، ثبات، امنیت، تعادل و همسازی اجزا با یکدیگر است.

«از تفرقه پرهیزید؛ چه این که افراد تکرر و جدا شده، دست خوش امیال شیطانی می شوند، همان طور که کوسفند تک افتاده، طعمه ی گرگ می گردد.» (نهج البلاغه، ۱۲۷).

«مومنان برای یکدیگر چون سنگ و گل هستند که یکدیگر را استوار می سازند.» (میزان الحکمه، ج ۱، ص ۸۳).

آفات مدیریت از منظر دین اسلام

ضرورت وجودی مدیریت اسلامی در جوامع و ممالک اسلامی با توجه به تجارب و سوابق، امری مورد تأیید است و از نظر اسلام، جامعه انسانی هیچ گاه بدون داشتن مدیر و هماهنگ کننده ای آگاه، قادر نیست بر روی پای خود بایستد.

مدیران برای آن که بتوانند افراد مجموعه خود را مدیریت کنند گذشته از توانایی و امکانات در دسترس خویش، بایستی بتوانند بر دل های افراد نفوذ نمایند و کارکنان سازمان یا افراد مجموعه، به وی به دید یک الگوی قابل اعتماد بنگرند یا به عبارت بهتر برای امیری بر دیگران نخست باید امیر خوبی برای هواهای نفسانی خویش باشند. در این باره حضرت علی (علیه السلام) می فرمایند:

"با عظمت ترین امیران، کسی است که هوای نفس بر او حاکم نباشد. (غررالحکم، ج ۱: ۱۹۹)" با توجه

به اهمیت شایان امر مدیریت و با عنایت به لغزشگاه های فراوان آن، کارگزاران مسلمان باید مراقب نفس خویش باشند و قبل از اینکه دیگران را کنترل کنند، هوای نفس خود را کنترل و با حسابرسی دقیق، اعمال خود را بررسی کنند و حرکاتی را که براساس وسوسه های شیطان انجام می دهند، تشخیص و پس از جبران و توبه، مراقب اعمال مشابه در آینده باشند.

نابایدها در مدیریت در مقابل نابایدها قرار دارند. متغیرهای متعددی در ایجاد نابایدها در رفتار مدیران مؤثرند برخی از آن ها به خصیصه های فردی مدیر می شود؛ بدین صورت که مدیر دارای یک سری رفتارها و خصوصیات منفی است که پایه و اساس رفتارهای نادرست وی قرار می گیرند، و برخی دیگر از این ویژگیها به شرایط کاری مربوط می شود که ممکن است موجب نوعی عملکرد منفی در رفتار مدیر شوند.

اقتضای منصب مدیریت این است که مدیر باید ویژگی، شرایط و ظرفیت لازم را در امر مدیریت داشته باشد، در غیر این صورت ماهیت و الزامات شغلی ایجاب می کند که وی در مسیر انحراف قرار گرفته و جامعه ی تحت پوشش خود را آلوده به انواع خباثت ها و خلاف کاری نموده و در نتیجه بیمار نماید. چرا که مدیر دارای توانایی و قدرت است، دستور می دهد و میتواند از امکانات بهره گیرد. نزدیکان، زیاده خواهان و چابلوسان دور او را می گیرند، مطامع خود را پوشش ستودن مدیر و یا ناحق جلوه دادن حق و حق جلوه دادن ناحق، تعقیب می کنند.

عوامل مختلفی می توانند پایه های حکومت و مدیریت را سست نمایند و یا موجبات نابودی آن را فراهم آورند. این عوامل هم می توانند مادی باشند و هم معنوی. پیشوایان معصوم اسلام از عواملی سخن می گویند که از مقوله ی اخلاق است. این مطلب حاکی از جایگاه اخلاق مدیریت در دیدگاه اسلام است.

دستیابی به هدف با هر وسیله

مدیریت نیز مانند سایر امور فردی و اجتماعی دارای اصول و ضوابطی است که اگر مدیر در چارچوب آن اصول حرکت کند، می تواند کشتی سازمان و تشکیلات را به ساحل نجات و مقصد نهایی رهنمون نماید و اگر از آن اصول و ضوابط خارج شود و به شیوه ها و روش های نامطلوب برای وصول به هدف متوسل شود، آفتی مخرب دامنگیر سازمان و تشکیلات خواهد شد و در نتیجه انحطاط و اضمحلال سازمان را در پی خواهد داشت.

مدیر آگاه و با کفایت، همانطور که به هدف می اندیشد، به سلامت وسایل و روش هایی که باید یک مجموعه را به مقصد برساند نیز فکر می کند و میداند که با شیوه های آفت گرفته و ابزار ناصحیح هرگز نمی توان قله رفیع هدف را تسخیر کرد.

در اندیشه یک مدیر مسلمان، هدف هیچ گاه وسیله را توجیه نمی کند لذا برای دستیابی به هدف نمیتوان از هر روش و ابزاری استفاده کرد و به هر شیوه ای متوسل شد و این مسأله یکی از بارزترین تفاوت های مدیریت اسلامی با مدیریت غربی است. زیرا در مدیریت غربی آنچه از اصالت و اهمیت برخوردار است، سازمان و اهداف سازمانی است (سازمان گرایی) و انسان، با تمام ارزش

ها و کرامات خویش در لابلای چرخهای سازمان، له می شود و در پای بت سازمان، قربانی میشود. پیامد چنین بینشی جز ظلم و تبعیض و بی عدالتی، چیز دیگری نمیتواند باشد و این آفت بزرگی است که در عصر فناوری اطلاعات، گریبانگیر مدیریت بسیاری از سازمانهای بزرگ گردیده است. در بینش علوی، درست عکس این مطلب دیده می شود یعنی بجای اینکه انسان در خدمت سازمان باشد، سازمان و تشکیلات در خدمت انسان و رشد و تعالی او نقش دارند. چنانکه امام علی (علیه السلام) در مورد ارتش و سپاهیان به مالک اشتر میفرماید: «سپاهیان، دژهای محکم برای رعیت و زینت فرمانروایان و مایه عزت و سربلندی دین و موجب آسایش و امنیت راه ها هستند.» (نهج البلاغه - نامه ۵۳)

عجب و خودپسندی

منشأ «عجب و خودپسندی» معمولاً جهل و نادانی است و چون انسان خودپسند به فقر ذاتی و نیازمندی های فراوان خویش واقف نیست، گفتار و کردار خود را بزرگ می شمارد و به وادی وحشتناک خودپسندی کشیده می شود. امام علی (علیه السلام) میفرماید: «خود پسندی انسان، نشانه کم خردی اوست» (اصول کافی - ج ۱: ۵۱) خودپسندی مانع درست اندیشیدن و تفکر خلاق است و مدیری که عقل و اندیشه خود را قربانی این خصلت پلید نماید، مدیریت خویش را به آفتی مبتلا ساخته که سرانجامی جز شکست و ناکامی نخواهد داشت.

دوری از مردم

یکی دیگر از آفات مدیریت، «دوری و جدایی از مردم یا زیردستان» است. برای برخی از مدیران، مسند مدیریت به منزله حصاری است که بین آنان و زیردستان کشیده می شود و بجای حلقه های ارتباط و اتصال، حفره های عمیق و وحشتناکی در میان مدیریت و کارکنان به وجود می آید. اصولاً ارتباطات سازمانی بین مدیر و کارکنان یکی از بهترین راه ها و منابع کسب اطلاعات و کشف دشواری های سازمان است و به مدیر این امکان را میدهد که با شناخت بهتری نسبت به وضع موجود، درباره آینده سازمان و رسیدن به وضع مطلوب برنامه ریزی و تصمیم گیری نماید. مدیری که از کارکنان و زیردستانش دور باشد و تنها توسط معاونین و مشاورین از اخبار سازمانی مطلع شود، نمی تواند تصمیمات مؤثر، به موقع و کاربردی اتخاذ نماید و از مشکلات و نارساییهای کار خویش آگاه شود زیرا اخبار معاونین و مشاورین، کمتر بیانگر نارسایی ها و نقاط ضعف مدیریت وی است و بیشتر بر موفقیت ها و کامیابی های سازمانی تکیه و تأکید دارد. همچنین اطلاع از نحوه کارکرد گروههای غیررسمی و ارتباطات آن ها با یکدیگر و هدایت آن ها در جهت اهداف سازمانی تنها در صورت نزدیکی و پیوند با آنان قابل حصول است.

ریاست طلبی

یکی از صفات بسیار مذموم مدیران (نبایدها) ریاست طلبی است که حضرت علی (علیه السلام) آن را باعث هلاکت می داند. این صفت در روایات آمده که باعث عذاب و عقوبت می شود. بدین صورت که بسیاری از مدیران حتی بعضی از افراد دیگر ریاست خواه به احترام دیگران علاقه مندند و زمانی که وارد مکانی می شوند دوست دارند همه به قدم آنان بایستند؛ باید اینان بدانند و آگاه باشند که این تمایل عذاب الهی را در پی خواهد داشت.



پیامبر اسلام (صلی الله علیه و آله) در این باره میفرماید:

کسی که دوست داشته باشد مردان را مقابل خود ایستاده ببیند، جایگاهش در آتش است (بحارالانوار، ج ۷۴: ۹۰).

به طور کلی ریاست موقعیت خطرناکی است که هر کس را در معرض خطر قرار میدهد و قلب و فکر را تحت تأثیر زیباییهایش قرار می دهد.

بروکراسی ناقص و پنهان شدن از مردم

از مواردی که مدیریت را از آسیب باز میدارد ارتباط مستقیم کارگزاران با مردم است تا بلاواسطه با توقعات و نیازهای آنان آشنا شوند و در جهت برآوردن آن تلاش نمایند.

بنابراین اگر مدیران ستادی بتوانند از مدیریت متمرکز پرهیز و تفویض اختیار کنند و ساز و کارهایی را تعریف کنند تا مدیران میانی بی دغدغه مشکل مردم را با بهره گیری از بروکراسی صحیح حل کنند تا حد زیادی از نارضایتی کاسته خواهد شد.

موقعیت ناشناسی

از جمله آفاتی که مدیر را در امر مدیریت، اجرا و پیشرفت کارها دچار مشکل می کند «وقت شناسی» است؛ چرا که چنین مدیری گذشته از اینکه موفقیتی در مدیریت کسب نمی کند بلکه استعدادها و امکانات موجود را هم از میان می برد.

مدیریت نیازمند تکیه بر نیروهای قوی و متعهد است. راحت طلبان هرگز مشاوران خوبی نیستند. مدیر همواره باید از اعتماد به نیروهای ضعیف و کند پرهیز نماید. اعتماد به نیروهای سست عنصر موجب کندی روند کارها می شود. باید پذیرفت که بسیاری از طرح های عالی که سالیان دراز برای تصویب آنها وقت صرف شده و صاحب نظران متخصص و متعهد فراوانی در تهیه و تکمیل آن ها زحمت کشیدند، هنگام اجرا ناکام ماند و تنها دلیل این امر هم اعتماد مسئولان به عناصر تنبل و ضعیف بود. بسیاری از طرح های کلان به افراد تنبل و بی اراده سپرده شد و موجب ضایع شدن بیت المال شد. مدیر هرگز نباید امور مهم را به افرادی که تنها در عرصه ی شعار جولان می دهند، بسپارد.

نداشتن سعه ی صدر

مدیریت به ابزار مختلفی نیاز دارد که یکی از ابزارهای اصلی آن، داشتن سعه ی صدر است. نداشتن سعه ی صدر آفت مهمی است که مدیریت را تهدید می کند. مدیر باید بتواند در رویارویی با مشکلات، با حوصله ی فراوان به ارزیابی آن ها پرداخته و با برنامه ریزی دقیق به حل آن ها بپردازد.

مدیر در برخورد با افراد مختلف، با طرز تفکرهای مختلف رو به رو می شود. گاه نظرهایی صددرد صد مخالف طرز تفکر او در جلسات طرح می شود که مدیر باید قدرت تحمل آن ها را داشته باشد. مدیر باید سلیقه ی شخصی، گرایش سیاسی و علاقه ی خود به افراد و طرز تفکرهای مختلف را فدای اهداف سازمان بنماید.

تند خویی

مدیر باید از هر گونه تندخویی و پرخاشگری با زیردستان پرهیز کند و مسأله قاطعیت و برخورد جدی چیزی غیر از تندى با آن هاست.

سخت گیری بیجا

سخت گیری و نداشتن روحیه عفو و گذشت از دیگر آفات مدیریت است و لذا قرآن کریم در موارد متعدد به پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) دستور میدهد که از زیردستان خود عفو و گذشت نماید.

تردید و دودلی

تردید و دودلی نیز آفت قطعی مدیریت مطلوب و صحیح می باشد. زیرا انسان دو دل نمی تواند تصمیم قاطعی بگیرد. در حالی که قرآن کریم یکی از شرائط مدیریت را قاطعیت در تصمیم گیری می داند.

ترک نظارت:

نظارت از شرائط و وظایف مدیر و ترک آن از آفات مدیریت است، مدیری که بر کار زیردستان خویش نظارت نداشته باشد، سوء استفاده ها، ضرر به بیت المال، کم کاریها و خطرات دیگری به دنبال دارد که مدیریت را تهدید می کند.

نداشتن تجربه کاری

انسان بی تجربه و کسی که به حد بلوغ کاری نرسیده است نمیتواند مدیر خوبی باشد و لذا خداوند پیامبران خود را نیز قبل از بعثت به چوپانی می گماشت تا نحوه اداره کردن را فرا بگیرند و پیامبران خود را با سختیهای مختلفی آزمایش می نمود و آن ها را مجرب می کرد، چنانچه حضرت ابراهیم (علیه السلام) را با وسایل گوناگون آزمود و مقام امامت را به او عطا کرد.

نداشتن برنامه مشخص و آینده نگری

از موارد دیگری است که یک مدیر را در کارهایش با مشکل مواجه می سازد قرآن کریم میفرماید:

و لا تکنوا کالتی نقضت غزلها من بعد قوه انکاثا، همانند زنی که بافته اش را بعد از این که محکم گردانیده بود جاهلانه باز کرد نباشید (نحل. ۹۲)

ستم

یکی از اموری که تباه کننده مدیریت و رهبری است ظلم و ستم است. چه انسان به نفس خود یا به دیگران ستم نماید فرقی ندارد. قرآن کریم در آیات بسیاری به نکوهش ظلم پرداخته و آن گاه که خداوند به حضرت ابراهیم علیه السلام مقام امامت و رهبری را می دهد و حضرت این مقام را برای ذریه اش طلب میکند خداوند در پاسخ می فرماید:

عهد من (امامت و رهبری) به ظالمان نمی رسد. (بقره. ۱۲۴)

نداشتن ایمان به کار

مدیری که ایمان به کار خویش ندارد در کار خود موفق نخواهد بود. قرآن مجید پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله را مؤمن به کار خود معرفی می نماید. می فرماید:

پیامبر به آنچه از سوی پروردگارش بر او نازل شده ایمان دارد. (بقره. ۲۸۵)

نداشتن عشق و علاقه به کار

از آفات دیگر مدیریت علاقه نداشتن به کار خود است. قرآن کریم پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله) را علاقمند به کار خویش معرفی می کند. می فرماید:

حریص علیکم، برای هدایت و نجات شما سخت کوشاست (بقره. ۱۲۸).

و در آیه دیگر می فرماید:

گویی میخواهی جان خود را به خاطر آنکه آن ها ایمان نمی آورند از دست دهی. (شعراء. ۳)

خیانت در امانت

خیانت در امانت یکی دیگر از آفات مدیریت است و لذا حضرت یوسف علیه السلام در هنگام درخواست خود برای سرپرستی خزائن مصر شرط امانت بودن خود را نیز بیان می نماید.

خود محوری در رأی

آفت دیگر مدیریت خود محوری و استبداد در رأی می باشد. و به این جهت خداوند در قرآن به پیامبر اکرم (ص) دستور می دهد که در مواردی با امت مشورت نماید. میفرماید:

پیامبر با مردم مشورت کن (آل عمران ۱۵۹)

جهل

یکی از آفات مدیریت جهل می باشد و منظور از آن ناآگاهی در به کار گیری صحیح افراد و امکانات در جهت دستیابی به مقاصد و اهداف مورد نظر می باشد، زیرا همانطور که می دانیم یکی از شرائط اصلی مدیریت علم و آگاهی است.

حرص و مال اندوزی

کلمه حرص در برخی از آیات قرآن مستقیماً به کار رفته است و در برخی دیگر مفهوم آن بیان شده، حرص و زیاده خواهی از ابتدای خلقت دامنگیر بشر شد و تا کنون نیز ادامه دارد. آیات قرآن انسان را از زیاده طلبی نهی کرده و آن را یک صفت زشت معرفی می کند، که گاهی اوقات انسان به خاطر آن، حتی حاضر به ظلم کردن و یا رها کردن عبادت و یا مسخره کردن دیگران می شود، غافل از آنکه رزق و روزی به دست پروردگار متعال است.

تجمل گرایی

یکی از مهم ترین آفات ریاست، تجمل گرایی است. اسلام از گرایش فطری بشر به زیبایی آگاه است به همین دلیل، بر آوردن این نیاز طبیعی و فطری را در محدوده شریعت و عقل مورد تأیید قرار داده و فراتر از این محدوده را مورد نهی قرار داده است؛ چرا که هدر دادن ثروت و اموال برای امور واهی چون تجمل گرایی جایز نیست.

اسراف در بیت المال

اسراف به معنی تجاوز از حد و معیار در هر کاری است که از انسان سر بزنند. دین مبین اسلام، بهره برداری مشروع از نعمت های الهی و زیباییهای زندگی را مباح و روا و اسراف و زیاده روی را ناروا م داند؛ چرا که مسلمانان به تناسب امکانات و توانمندی خود در قبال جامعه مسئولیت دارند. از این رو، فرد مسرف قطعاً از اجرای مسئولیت و تعهدات اجتماعی خود بازمانده و به موازات آن بر پیکر جامعه صدمات جبران ناپذیری وارد می کند.

حضرت علی (ع) در نامه ای به کارگزاران خود، اهمیت بهره برداری از بیت المال را این چنین ترسیم می کند:

نوک قل هایتان را نازک کنید، فاصله سطرها را نزدیک نمایید، سخنان زائد را حذف کرده، به معانی بسنده کنید و از طولانی نویسی پرهیزید، زیرا اموال مسلمانان تحمل ضرر و زیان را ندارند.

تکبر

استکبار از ماده «کبر» است که در لغت به معنای عظمت و بزرگی است و در اصطلاح دینی و قرآنی، کبر، تکبر و استکبار قریب المعنی هستند. کبر حالتی است که انسان نفس خویش را بزرگ تر از آنچه هست ببیند.

چاپلوس پروری

تملق و چاپلوسی از آفات زیان بار مدیریت است که ریشه در رذایلی چون ؛ ریاست طلبی، ضعف ایمان ، نادانی و احساس حقارت دارد و آبشخور همه آنها، هواهای نفسانی و دنیاپرستی است . بدون تردید، رشد و اشاعه فرهنگ چاپلوسی و چاپلوس پروری در هر سازمان ، سبب آلودگی فرهنگی و اخلاقی محیط کار می شود و به مرور، افراد غیر کارآمد، سرپرستی امور را به دست می گیرند.

تجسس



این واژه دراصل به معنای «با دست لمس کردن» و مجازا به معنای «نگاه کردن از سر کنجکاوی برای شناسایی دیگران» آمده است . در قرآن کریم این واژه تنها یک بار به صورت «ولا تجسسوا» به کار رفته است (حجرات ، ۱۲).

از مصادیق تجسس حرام ، استماع مکالمات غیرعلنی اشخاص است که مشمول حکم آیه دوازدهم سوره حجرات و روایات مربوط به آن می گردد. در آموزه های روایی کسی که به رغم خواست افراد به گفتگوی آنان گوش دهد، نگوهرش شده و جزایش در روز قیامت ، ریختن سرب گداخته در گوش وی ذکر گردیده است. در اصل ۲۵ ق. ا. ج ۱. نیز انواع تجسس؛ از جمله ضبط و گوش کردن مکالمات تلفنی و استراق سمع ممنوع شده است .

شتابزدگی و سستی

غالب صفات و خصوصیتی که به نوعی از نسیت برخوردارند، واجد دو بعد مثبت و منفی می باشند و یا به تعبیری دیگر، در شرایط مختلف ، معنای اقتضایی دارند. قرآن کریم هنگامی که از واژه های (حدید، ۲۱)، (آل عمران ، ۱۳۳) و (بقره ۱۴۸) استفاده کرده است، مراد شتاب در امر خیر و یا اصطلاحا عجله مثبت می باشد. ولی آنچه برای مدیران ، آفت و آسیب محسوب می شود، عجله و شتاب در معنای منفی مد نظر می باشد.

بدیهی است همان گونه که شتاب زدگی در کارها پسندیده نیست و ممکن است پیامدهای ناگوار و پیش بینی نشد ای را به همراه داشته باشد، سستی و اهمال در امور نیز مطلوب نبوده و آثار مخربی به ارمغان خواهد آورد.

دنیاطلبی

آموزه های دینی، جهان را منحصر در حیات زودگذر و ناپایدار مادی نمی دانند و با اعتراف به عظمت این دنیا، پیوسته حیات دیگری را که بسی عظیم تر است، گوشزد می کنند. لذا از منظر دین اسلام ، انسان با این که از ثمرات همین دنیاست، ولی گستره وجود و حیاتش تا ورای دنیا هم گسترده شده است . لذا انسان با وسعت عظیم وجودی اش نباید هدف نهایی خود را دنیا و مادیات قرار دهد و خود را به دنیا بفروشد.

پارتی بازی و عدم شایسته سالاری

امیرالمؤمنین ع در نامه معروف خود به مالک اشتر دستور می دهند که برای پست های مهم حکومتی باید از افرادی استفاده کرد که تجربه و توان مدیریت دارند و از خانواده های صالح هستند.

سلیقه گرایی و تبعیت نکردن از قانون

منظور از اجتناب از سلیقه گرایی، ممانعت از میل شخصی در تفسیر قانون و متون دینی است و بدیهی است که مدل ذهنی اشخاص در تصمیم گیریهای آنها دخالت دارد و انتخاب شخص برای انتصاب در پستی ، با در نظر گرفتن این مدل ذهنی و روش های استدلال و توانایی فرد در تشخیص حق می باشد، چنانچه امیرالمؤمنین (ع) نیز از عبارت «لا تخاطر الا بوثیقه» به معنای اطمینان به صحت عمل استفاده کرده اند. البته قوانین، قواعد نظم اجتماعی و قراردادهایی از این دست که لازمه مدیریت جوامع و سازمان هاست و دین نیز در جزئیات آن ورودی نکرده و همچنین روند تصویب در حکومت اسلامی را طی

کرده اند، از مشروعیت برخوردارند و تا عدم ابطال یا تغییر یا ویرایش این قوانین، خلاف آن عمل کردن یا اجتهاد شخصی در آنها مردود است. چنانچه در این گونه قوانین نیاز به تفسیر نیز باشد، تقدم با نظر فرادستان است.

سیاه نمایی و اظهار نظر غیر منصفانه در مورد سایر مدیران

یکی از معضلات اخلاقی سازمان های کنونی، اظهار نظر غیر منصفانه مدیران در خصوص عملکرد سایر مدیران به خصوص مدیران قبلی است. سیاه نمایی و کتمان خدمات انجام شده و یا پررنگ کردن خطای سایر مدیران یکی از موارد مبتلا به مدیریت سازمان های ایرانی است. حضرت علی (ع) در این خصوص در نامه ۵۳ نهج البلاغه به مالک اشتر این چنین توصیه می کنند:

ای مالک، آگاه باش که تو را به شهرهایی روانه کردم که پیش از تو فرمانروایانی در آن به عدالت و ستم حکومت کردند تو به حاکمان پیش از خود می نگریسته ای و همان را در حق تو می گویند که تو درباره حاکمان گذشته مصر می گفته ای، شایستگان را به ذکر خیری که خداوند بر زبان بندگانش جاری می کند می توان شناخت. بنابراین بر هواهای مسلط باش، نسبت به خود از آنچه بر تو حلال نیست بخل بورز، زیرا بخل به خود انصاف دادن از خود است در رابطه با آنچه محبوب یا منفور انسان است.

تشویق و تنبیه غیر اخلاقی

در نظام اداری سامان یافته، پاداش دادن و تشویق کارگزاران و کارکنان پرتلاش و نیکوکار و مجازات کارگزاران و کارمندان کم کار و خیانت پیشه، یک اصل اساسی به شمار می رود و رهاورد رویکرد افراد مسئول به درست کاری و دوری از تبهکاری است. امیرالمؤمنین (ع) به فرماندار خود می فرماید هرگز نیکوکار و بدکار در نظرات یکسان نباشند؛ زیرا نیکوکاران در نیکوکاری، بی رغبت و بدکاران در بدکاری، تشویق می شوند. پس هر کدام از آنان را براساس کردارشان پاداش ده.

شهید مطهری (ره):

قدرت مدیریت است که از ضعیف ترین ملت ها قویترین ملت ها می سازد. رهبران بزرگ جهان آنان نیستند که بهتر ملت خود را افسار زده اند که صدایشان در نمی آید. بهترین رهبرها آنها هستند که نیروهای افراد خود را بسیج کرده اند، تحریک کرده اند، هماهنگ کرده اند، آرمان واحد برای آنها به وجود آورده اند. دو هنر در آرمان واحد: یکی اینکه فرد انسان را آرمانی کردن، دیگر اینکه گروه انسانها را در یک آرمان جمع کردن.

صلاحیت مدیریت اسلامی

مدیران در نظام اسلامی، باید از ویژگی‌ها و صلاحیت‌هایی برخوردار باشند تا بتوانند در مسند قدرت، هم جهت خدمت قرار گیرند. متأسفانه هیچ یک از مکاتب به ظاهر مدرن غربی نتوانسته است به صورت جهان شمول و کل گرا به این موضوع بنگرد؛ اما بدون هیچ گونه تعارف و غرض ورزی، در مکتب تربیتی اسلام، شاخص‌ها و ویژگی‌هایی وجود دارد که رعایت هر یک از آنها به خودی خود، مدیری در تراز جهانی تربیت خواهد کرد که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

ایمان به قادر مطلق

اولین ویژگی یک مدیر اسلامی موحد بودن و ایمان وی به قادر یکتاست. در نظام اسلامی، مدیریت‌ها به کسانی واگذار می‌شود که در بعد اندیشه و عمل، اسلام را قبول داشته باشند و این گونه انسان‌ها را با اوصاف و عناوینی همچون «صالحین، متقین، قاسطین، مخلصین، محسنین و مطهرین» می‌شناسیم. حضرت علی (ع) در نهج البلاغه در نامه ۵۳ می‌فرماید:

«امرہ بتقوی اللہ، و ایثار طاعتہ و اتباع ما امر بہ فی کتاب: من فرائضہ و سننہ الّتی لا یسعد احد الا

باتباعہا و لا یسقی الا مع جودہا و اضاعتہا، و ان ینصر اللہ سبحانہ بقلبہ و یدہ و لسانہ، فانہ – جل اسمہ –

قد تکفل بنصر من نصرہ و اعزاز من اعزہ». ایشان به مالک اشتر فرمان می‌دهند که از خدا پروا دارد و طاعت او را بر هر

چیزی مقدم شمارد، و هر چه را در کتاب خداست، از بایسته‌ها و شایسته‌ها به کار بندد؛ دستوراتی که هیچ کس جز با انجام دادن آنها روی نیک بختی نمی‌بیند و جر با انکار و پایمال کردن آنها به شقاوت نمی‌افتد. به او فرمان می‌دهند که خدای را با دل و دست و زبان یاری دهد؛ زیرا او یاری‌یاوران خویش و بزرگداشت ارج گزاردن به خود را بر عهده گرفته است. در واقع، آنچه موجب برتری انسان‌ها نسبت به یکدیگر می‌شود میزان تقوای آنهاست و نه هیچ ملاک و معیار مادی و ظاهری دیگری که در فرمایش‌های حضرت هم به آن اشاره گردیده است. در قرآن کریم هم به صراحت آمده که مدیر دارای ایمانی قوی و عمل صالح را خداوند عزیز می‌گرداند و دوستی اش را در دل‌ها قرار می‌دهد:

«ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات سیجعل لہم الرحمن ودا» (مریم: ۲۲)؛ کسانی که ایمان آوردند و عمل

صالح انجام دادند، خداوند رحمان محبتشان را در دل‌ها قرار می‌دهد.

تربیت اخلاقی و ایمانی

قرآن کریم محور دعوت پیامبران را عموماً و حضرت محمد(ص) را خصوصاً تربیت و تکمیل فضایل اخلاقی و ایمانی قرار داده است. آنچه به انسان ارزش والا می‌دهد و هدف‌های عالی می‌بخشد و او را انسان به معنای حقیقی می‌سازد، تربیت ایمانی و اخلاقی است، نه علم و ابزار زندگی. تمامی مکاتب الهی و بشری این اصل را پذیرفته‌اند که در صورتی می‌توان به جامعه نظم و ثبات بخشید که حقوق و تکالیفی که برای انسان‌ها در نظر گرفته شده است به خوبی ملاک عمل قرار گیرد، و این تنها در سایه تربیت صحیح محقق خواهد شد. تربیت اخلاقی در دین اسلام، جایگاه والایی دارد، به گونه‌ای که پیامبر اکرم (ص) هدف بعثت خود را تتمیم مکارم اخلاقی برشمرده‌اند. امام صادق (ع) هم ملاک کمال ایمان را پای بندی به ارزش‌های اخلاقی دانسته‌اند. قرآن کریم «ترکیه نفوس» را در جایگاه یکی از اهداف رسالت پیامبر خاتم ذکر کرده است.

از منظر حضرت علی (ع)، آنچه مایه برتری آدمیان و سبب والایی‌شان می‌گردد، کرامت اخلاقی است، و این کرامت‌ها در اداره امور نقش اساسی دارد. روایت شده است که آن حضرت فرمودند:

«بر شما باد به مکارم اخلاقی که سبب والایی است»، والایی مردمان و اعتبار آنان به مکارم اخلاق در

آنان است، و کسانی که در جایگاه اداره امور قرار می‌گیرند بیش از هر چیز به مکارم اخلاق و

بزرگواری های انسانی نیازمندند. روابط انسان ها بدون کرامت های اخلاقی، روابطی خشک و نادرست خواهد بود.

با این توضیحات، مشخص می شود که یکی از مهم ترین اصول در تربیت اجتماعی و سیاسی، که افراد باید دارای آن باشند تا بتوانند تأثیرگذار باشند و خود این اصل را اشاعه دهند «ایمان و اخلاق نیکو» است که مکرر در آموزه های اسلامی بر آن تأکید شده است. روشن است افرادی که تربیت اخلاقی و ایمانی کامل نداشته باشند صلاحیت و شایستگی تصدی پست های مدیریتی را در نظام اسلامی ندارند.

سعه صدر

سعه صدر یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریت است. اگر کسی از این نعمت و موهبت الهی برخوردار نباشد، هر گز نمی تواند رهبری انسان ها را بر عهده بگیرد. حضرت موسی (ع) هنگامی که برای هدایت انسان ها مبعوث شد و دنیایی از مشکلات و درگیری ها را در مقابل خود دید، دست به دعا برداشت، و اولین درخواست او از خداوند متعال «شرح صدر» بود: **«رب اشرح لی صدري» (طه: ۲۵)؛** یعنی پروردگارا سینه ام را گشاده گردان. حضرت موسی (ع) می دانست که انجام این مسئولیت بزرگ، قبل از هر چیز به شرح صدر نیاز دارد. اهمیت سعه صدر به حدی است که حضرت علی (ع) آن را «ابزار ریاست» برشمرده اند. بدیهی است بدون آن، ابزار انجام مسئولیت و رهبری شدنی نیست. **«اله الریاسه سعه الصدر»؛** ابزار ریاست سعه صدر است (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، حکمت ۱۷۶). خداوند هم در قرآن کریم، در توصیف حضرت ابراهیم (ع)، از او به بردبار و مهربان یاد می کند: **«ان ابراهیم لاواه حلیم» (توبه: ۱۱۴)؛** به یقین، ابراهیم مهربان و بردبار بود. نرمش و رفق علاوه بر اینکه در تسهیل ارتباطات مؤثر است و می تواند از بروز بسیاری از مشکلات و مسائل در تعامل میان رهبر و زیردستان جلوگیری کند، همچنین می تواند به عنوان یک راه حل اساسی برای حل و فصل بسیاری از مشکلات به وجود آمده، در روابط و تعاملات اجتماعی در نظر گرفته شود. بنابراین، «سعه صدر» یکی از مهم ترین ویژگی مدیران اسلامی است، مدیرانی که نباید با شکستی از چه این صفت شایسته است در عامه افراد جامعه باشد؛ اما در مدیران به سبب مسئولیتی که دارند، ضروری تر است.

مسئولیت پذیری

خداوند متعال در سوره مبارکه توبه می فرماید: **«مردان و زنان مؤمن از یکدیگرند. دیگران را به عمل پسندیده و سودمند و می دارند و از اعمال ناپسند باز می دارند» (توبه: ۷۱).** نقش هر کس در تعیین سرنوشت جامعه اش و بازتابی که اعمال دیگران در سرنوشت او دارد و تعهدی که باید در پذیرش مسئولیت های اجتماعی داشته باشد، ایجاب می کند که وی ناظر و مراقب همه اموری باشد که در اطراف او و جامعه اش اتفاق می افتد. زیربنای ساختن اجتماعی که از شهروندانی مطابق دارای «تربیت سیاسی» بهره مند باشد، چیزی جز افرادی با دانش و متفکر نیست. بنابراین، یکی از مهم ترین ویژگی های مدیران در نظام اسلامی برای تصدی پست های مدیریتی خرد و کلان، «مسئولیت پذیری» است.

اهتمام به ارشاد در مسیر سعادت

بعضی رهبران و مدیران آنچه را در قلمرو مدیریت خود می نگرند صرفاً اداره کردن و انجام مسئولیت در حد گذران دوران مدیریت آنهاست. بدین روی، نسبت به امور فکری، فرهنگی و اعتقادی جامعه و افراد تحت مدیریت خود، خارج از محدوده اداره، و از آن مهم تر، برای دوران آینده و زمان بعد، چندان توجهی ندارند، در حالی که رهبران الهی و اسلامی انسان را به عنوان موجودی

ابدی و جاودان در دوران مدیریت و رهبری خود پرورش می دهند. اهتمام به هدایت و ارشاد انسان ها از ناحیه رسول خدا (تا آن حد است که در چند جا خداوند در قرآن کریم، آن حضرت را از رنج بیش از حد در این زمینه باز می دارد . در ابتدای سوره مبارکه طه آمده است:

«ما انزلنا عليك القرآن لتشقى» طه 1 - ما قرآن را بر تو نازل نکردیم که خود را به زحمت بیفکنی.

به دیگر سخن، مدیریت در اسلام، در جهت تزکیه و تهذیب و تربیت انسان هاست. به تعبیر قرآن کریم. **«لقد من الله على المؤمنين اذ بعث فيهم رسولا من انفسهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة» (آل عمران: ۱۶۴)؛** خداوند به مؤمنان نعمت بزرگی بیاموزد، هر چند پیش از آن، در گم راهی آشکاری بودند. بنابراین، ویژگی دیگر مدیریت در اسلام این است که هیچ گاه مدیر رسالت تربیتی و رهبری فکری پیروان خود را فراموش نخواهد کرد.

محبت رحیمانه



محبت و حسن خلق از اصول اخلاقی اجتماعی است که تأثیر شگرفی در پیوند دل های مردم دارد. این اصل مهم و اساسی از ابزارهای لازم و برای مدیریت و رهبری است. مدیر برای اینکه بتواند دیگران را خوب به کار گیرد، باید برای افراد تحت مدیریت خود جاذبه داشته باشد. رسول اکرم (نمونه برجسته رهبر و مدیری است که از نفوذ عمیقی در میان مردم برخوردار بود و در اعماق دل مردم نفوذ داشت و با همین جاذبه توانست مردمی تندخو، بداخلاق و پراکنده را به خود جلب کند و از آنها امتی

رحمه من الله انت لهم و لو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك» (آل عمران: ۱۵۹)؛ پس به موجب لطف و رحمت الهی، با آنان نرم خو و نرم دل شدی، و اگر تندخو و سخت دل بودی قطعاً از پیرامون تو پراکنده می شدند. بدون شک، مدیر موفق کسی است که با محبت و حسن خلق و صمیمیت با همه عناصر و نیروها رفتار کند. یکی از صفات ویژه مدیر داشتن حسن خلق و گشاده رویی است که در قرآن کریم، به طور مستقیم به آن اشاره گردیده و پس از هزار و اندی، سال توسط اندیشمندان و صاحب نظران علم مدیریت و رفتار شناسی به عنوان یکی از نکات کلیدی در تعاریف علم «مدیریت» به آن اشاره شده است: «نفوذ در دل ها»، که در بیشتر کتب مدیریتی می توان آن را مشاهده کرد.

قانون پذیری به جای قانون گریزی و خودمحوری

یکی از اهداف تربیت سیاسی و اجتماعی، تقویت روحیه قانون پذیری به جای قانون گریزی و خودمحوری است؛ اینکه هر کس بتواند به دور از سلیقه و منافع شخصی، قانون را آن گونه که هست و نه آن گونه که خود می خواهد گردن نهد. در قرآن کریم، خداوند متعال بارها در آیات متعدد، (طه: ۵۰؛ اعلیٰ 3؛ بقره: ۲۱۳؛ نساء: ۱۶۵؛ اعراف: ۲۹؛ نحل: ۹۰؛ مدثر: ۳۶؛ اسراء: ۹)؛ به نظم و انضباط و قانونمندی و رعایت آن تأکید فراوان کرده است. جامعه قانون مدار را انسان های قانونمند می سازند و در این زمینه، نقش مدیران بسیار برجسته است. مدیری که مصلحت جامعه را بر آرمان های فردی و شخصی، و نظم اجتماعی و قانون مداری را بر بی نظمی و قانون گریزی ترجیح می دهد. آیات متعددی از قرآن بر این موضوع دلالت دارد .

عدالت محوری، ظلم ستیزی و نفی استکبار

در برخی از آیات قرآن کریم، بعثت همه انبیای الهی، اقامه قسط و اجرای عدالت به عنوان اهداف عالی و اولیه عنوان شده است. اقامه قسط و عدل توسط مردم یک جریان ملازم با سیاست و اعمال حکومت است و از این آیات شریفه نمی توان صرفاً ترغیب و توصیه اخلاقی در جهت عدالت را برداشت نمود. توجه به این مقصود در تشکل سیاسی صدر اسلام و حکومت نبی اکرم (در بالاترین حد خودنمایی می کند. گذشته از آیاتی که در قرآن کریم به نحو عام، در مذمت ظلم و ظالمان و تعریض علیه آنان و ستایش

عدالت است، شخص رسول اکرم(ص) در همه ابعاد، قرآن مجسم و عینی، و مرام و زندگی ایشان علی الدوام قرآنی بود. همچنین اهتمام به حمایت مظلومان در تاریخ زندگی آن حضرت، حتی در دوران قبل از بعثت و ماجرای «حلف الفضول» بر کسی که کمترین اطلاعی از تاریخ داشته باشد، مخفی نیست.

قرآن کریم در آیات فراوان، مقابله دو جبهه کفر و ایمان را بیان داشته و به نفی استکبار و استکبار ستیزی اشاره کرده است.

نباید ظلم کنید و نباید به ظلم تن در دهید (بقره: ۲۷۹).

«هرگز خداوند راهی برای سلطه کافران بر مؤمنان قرار نداده است»

مسئله شهرت

یکی دیگر از ویژگی های مدیر اسلامی دارا بودن حسن سابقه و اشتها به اخلاق نیک است. قبل از انتصاب مدیر بررسی و تتبع در احوال گذشته و حال وی ضروری به نظر می رسد؛ زیرا او در جایگاهی قرار خواهد گرفت که با استفاده از امکانات آن جایگاه، خط سیر جامعه روشن خواهد شد. حضرت علی(ع) خطاب به مالک اشتر می فرمایند:

بدان ای مالک، من تو را به شهرهایی فرستادم که پیش از تو حکم رانانی ستمگر در آنجا بودند، و مردم به کارهای تو همان گونه نظر می کنند که به کارهای حکم رانان پیش از تو می نگرستند، و درباره تو همان گونه می گویند که تو درباره آنان می گویی، و از سخنانی که خداوند بر زبان بندگانش جاری می فرماید می توان به نیکوکاران پی برد و آنان را شناخت (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۵۳، ص ۵۶۷).

از منظر حضرت علی(ع)، مدیر اسلامی باید کاری کند که نام نیک از او به یادگار بماند. پس حسن شهرت و سابقه از ویژگی های مهم مدیر اسلامی است و کارگزاران نظام اسلامی باید در انتخاب مدیران دقت کنند تا افرادی را که دارای حسن شهرت و سابقه مفید و نام نیکو هستند به سرپرستی و مدیریت مراکز و مؤسسات دولتی و عمومی انتخاب نمایند.

داشتن بصیرت و دوراندیشی



نبود بینش و آگاهی در کارهایی که انسان انجام می دهد، به ویژه اعمال فردی و اجتماعی، حایز اهمیت فوق العاده است و در صورت نبود بینش کافی، به ویژه در برهه های حساس زندگی، آدمی تا مرحله افتادن در پرتگاه ها و خروج از صراط مستقیم الهی پیش می رود. پیامبر اکرم(ص) می فرمایند:

«کور آن نیست که چشمش نابینا باشد، بلکه کور واقعی آن کسی است که دیده بصیرتش کور باشد» حضرت علی(ع) می فرمایند: «به راه های چپ و راست رفتند، و راه ضلالت و گم راهی پیمودند، و راه روشن هدایت را گذاشتند» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، خ ۱۵۰).

انسان بینا کسی است که به درستی شنید و اندیشه کرد. پس به درستی نگریست و آگاه شد، و از عبرت ها پند گرفت، سپس راه روشنی را پیمود، و از افتادن در پرتگاه ها و گم شدن در کوره راه ها دوری کرد. پیامبر اسلام(ص) که الگو و مقتدای جهانیان

است، مأمور بود هدایت و رهبری اش مبتنی بر بصیرت باشد: **«قل هذه سبيلي ادعوا الى الله على بصيرة أنا و من اتبعني و سبحان الله و ما أنا من المشركين» (یوسف: ۱۰۸)؛ ای پیامبر بگو: راه و روش من و هر که از من پیروی می کند این است که براساس آگاهی و بصیرتی ویژه، به سوی خدا دعوت می کنم و خداوند پاک و منزّه است و من از مشرکان نیستم.** این آیه و ده ها آیه دیگر قرآن، نشانی از اهمیت بصیرت و روشن بینی دارد.

تخصص

تخصص، آگاهی و دانش ویژگی مهمی است که باید در پرونده هر مدیر شایسته ای یافت شود. فردی که قرار است در مقام مدیریت قرار گیرد، باید آموزش ها و مهارت ها و صلاحیت های علمی لازم را کسب کرده باشد، وگرنه مدیریت وی در واقع، جلوس بر کرسی خیانت خواهد بود. با تأملی بر داستان حضرت یوسف (ع) ظرافت مطلب بیشتر نمایان می شود. آن گاه که به عنوان خزانه دار سرزمین مصر انتخاب گردید و با درایت خود، مصر را از هلاکت و نابودی نجات داد. شایسته است در کنار تعهد، به دانش و تخصص توجه ویژه ای مبذول گردد؛ زیرا بدون داشتن تخصص در دنیای متغیر امروزی، نمی توان به امیال و آرزوهای سازمانی دست یافت.

میانه روی

اعتدال در لغت، به معنای «میانه روی» آمده است؛ یعنی حد وسط. در آیات و روایات نیز درباره اعتدال سخن به میان آمده است. خداوند متعال در سوره بقره، آیه ۱۴۳، امت خود را «میانه و معتدل» معرفی می کند. هر حرکت و فعل تربیتی باید بر اعتدال استوار باشد و از حد وسط بیرون نرود و به افراط و تفریط کشیده نشود تا حرکت و فعلی مطلوب باشد. آیین تربیتی دین به اعتدال در هر امری فرا می خواند و مجموعه قوانین و مقررات و آداب دینی به گونه ای است که انسان متعادل تربیت شوند. خدای متعال امت اسلامی را «امتی متعادل» و با هویت معرفی می کند و نمونه ای که این امت باید خود را با او تطبیق دهد و در پی او برود، پیامبر اکرم (ص) معرفی می نماید: **«وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ الشَّهِيدَ» (بقره: ۱۴۳).** «امت میانه» یعنی امتی که در هیچ امری از امور، خواه نظری و خواه عملی، افراط و تفریط نمی کند و همه برنامه هایش در حد اعتدال است. بهترین مردم کسانی هستند که راه میانه و اعتدال را برگزیده اند. در این باره هم حضرت علی (ع) می فرماید: **«بخشنده باش، اما زیاده روی نکن. در زندگی حسابگر باش، اما سخت گیر نباش» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ج ۳۳).** روشن است که داشتن اعتدال و میانه روی باید از صلاحیت های مدیران به حساب آید و اگر این رویکرد در نظام مدیریتی کشور حاکم شود آینده ای به دور از افراط و تفریط خواهیم داشت.

رعایت انضباط اقتصادی



در قرآن کریم، خداوند متعال در جاهای متعدد، به مبارزه با مال اندوزی و تکاثر اشاره کرده و آن را به مثابه زیاده خواهی و انحطاط اخلاقی برشمرده است (توبه: ۳۴؛ تکاثر: ۱؛ اسراء: ۱۶). حضرت علی (ع) در نامه ۲۴ در جهت حفظ اموال و برای رعایت انضباط اقتصادی می فرماید: **«با کسی که این اموال در دست اوست شرط می کنم که اصل مال را حفظ کرده، تنها از میوه و درآمدش بخورد و انفاق کند، و هرگز نهال های**

درخت خرما را نفروشد، تا همه این سرزمین یکپارچه به گونه ای زیر درختان خرما قرار گیرد که راه یافتن به آن دشوار باشد» (نهج البلاغه، ۱۳۷۹، ن ۲۴). حضرت رضا (ع) (در حدیثی درخشان، این گونه به واقعیتی تلخ تصریح کرده اند: **«به درستی که خداوند گفتار بی فایده و شعار دادن و تباه سازی اموال و زیاد درخواست کردن را دشمن می دارد».** بنابراین، همان گونه که پیداست، توجه به بیت المال و درست مصرف کردن از آموزه های اسلامی است که مدیران باید از این ویژگی ممتاز برخوردار باشند.

قاطعیت در تصمیم‌گیری

یکی از لوازم اجتناب‌ناپذیر مدیریت، قاطعیت است. قاطعیت از ریشه قطع و به معنای برش داشتن است. مدیر شایسته کسی است که در اداره سازمان و افراد تحت مدیریت خود کم‌تر دچار تردید و ضعف در تصمیم‌گیری شده و با قاطعیت تمام موانع پیشرفت کار را از سر راه برداشته و گره‌های کور را بگشاید.

عدم قاطعیت و ضعف در تصمیم‌گیری، برای مدیریت افت بزرگی است که در بعضی از موارد، زیان آن قابل جبران نخواهد بود. علی علیه السلام در نامه خود به مالک اشتر نخعی - هنگامی که او را به حکومت مصر منصوب نمود - توصیه می‌کند «**برای**

قضاوت، افرادی را برگزیند که ویژگی‌های لازم از جمله قاطعیت را دارا باشند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

در حکومت اسلامی کسی باید به عنوان قاضی و مدیر انتخاب شود که جوسازی‌ها او را دچار وسوسه و ضعف در تصمیم‌گیری نکند، بلکه بدون هیچ ملاحظه‌ای و با قاطعیت رأی خود را صادر نماید. البته باید توجه داشت که قاطعیت مدیر منافاتی با رفق و مدارای او ندارد. از نظر اسلام یکی از شرایط مدیر موفق و شایسته آن است که هم نرمش داشته باشد و هم برش؛ در برخورد، نرم و ملایم و پرحوصله و در تصمیم‌گیری قاطع باشد.

انتقادپذیری

یکی دیگر از امتیازات مدیریت اسلامی انتقادپذیری است. از نظر اسلام مدیر در عین قاطعیت داشتن باید به همکاران و بازوان اجرایی خود اجازه دهد که اگر به شیوه مدیریت یا اقدامات و برنامه‌های او انتقاد دارند به‌طور صریح و شفاف آن را مطرح نمایند.

علی علیه السلام، بزرگ‌ترین مدیر تاریخ بشریت، در این باره می‌فرماید: **با من به گونه‌ای که با جباران و گردن‌کشان سخن می‌گویند سخن نگویید و انتقاداتی را که از افراد عصبانی پنهان می‌کنید از من پنهان نسازید و با من با تملق و چاپلوسی رفتار نکنید و نپندارید که اگر انتقاد درستی به من داشته باشید پذیرفتن آن بر من دشوار است و گمان مبرید که من از شما درخواست بزرگ نمودن خود دارم، زیرا کسی که شنیدن سخن حق و عدل بر او دشوار و سنگین می‌آید، عمل کردن حق و عدل بر او دشوارتر است، پس از گفتار حق و مشورت به عدل خودداری نکنید، زیرا من نزد خود برتر نیستم از آن که خطا کنم و از خطا در کار خویش ایمن نیستم مگر این که خداوند کفایت کند مرا، زیرا من و شما بندگان مملوک پروردگاریم (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶).**

هدف امام علیه السلام از این سخنان، فرهنگ‌سازی نقد و ژرف‌نگری در اعمال مسئولان نظام اسلامی و رواج عملی انتقادپذیری در مدیریت‌های اسلامی می‌باشد.

انگیزش



در مدیریت اسلامی ایجاد انگیزه یکی از وظایف مهم مدیر است، تا آن‌جا که برنامه‌ریزی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، سازمان‌دهی‌ها و هماهنگ‌سازی‌ها، همه یک بعد مدیریت و ایجاد انگیزه بعد دیگر آن را تشکیل می‌دهد. این بعد در واقع نیروی محرک و موتور دستگاه مدیریت بوده و پیروزی در اهداف تا حد زیادی به آن بستگی دارد.

عدالت

عدالت یکی از بهترین ابزار نفوذ در دل‌ها و ایجاد علاقه قلبی بین مدیر و عوامل اجرایی است. امیر المؤمنین علیه السلام در این باره می‌فرمایند: **من عدل نفذ حکمه؛ کسی که عادل باشد حکمش نافذ است» (غرر الحکم، ص ۳۴۰).** عدالت هم‌چنین موجب تداوم قدرت حکومت می‌گردد. در این مورد باز از مجسمه عدالت، علی بن ابیطالب علیه السلام، نقل است که: **اعدل تدم لک القدره؛ به عدالت عمل کن تا قدرت تو پایدار باشد» (همان منبع).** و خداوند متعال در قرآن به‌طور مکرر انسان را به رعایت عدالت در تمام امور دعوت کرده است.

خدا محوری

فلسفه مدیریت اسلامی یاد خدا به صورت گسترده است. در این رابطه دو نکته باید مورد توجه قرار گیرد:

نکته اول این‌که:

مقصود از یاد خدا ذکر با زبان نیست بلکه پیاده شدن حقیقت در جامعه به صورت گسترده و فراگیر است. به‌طور قطع منظور حضرت موسی علیه السلام از درخواست این ابزار و امکانات برای مدیریت و رهبری، ذکر گفتن و تسبیح و تقدیس خداوند نبود، زیرا یاد خدا به این معنا نیازی به مقدمات مدیریت و رهبری ندارد، بلکه هدف او تحقق بخشیدن به تکامل مادی و معنوی مردم زمان خود بود.

نکته دوم این‌که:

تنها مدیری می‌تواند ارزش‌های الهی و یاد خدا را در محیط تحت مدیریت خود تحقق عینی بخشد که هرچند به صورت نسبی واجد ویژگی‌هایی باشد که موسی علیه السلام از خداوند درخواست نمود (یعنی دارای شرح صدر، زبان گویا، توان لازم برای برخورد با مشکلات و داشتن یار و همکار شایسته) اما هرچه صحنه مدیریت او گسترده‌تر می‌شود نیاز او به این ویژگی‌ها بیش‌تر گردد.

شهید بهشتی :

"تعهد" فقط این نیست که موجب می‌شود انسان متعهد وقتی در مسئولیت مدیریت قرار می‌گیرد، راه را برای رشد انسان‌ها هموار، استعدادها را شکوفا و جامعه را به سوی تعالی به پیش می‌برد، بلکه علاوه بر این، یکی از نخستین آثار تعهد این است که افراد متعهد اگر احساس کنند از کاری سر در نمی‌آورند، هرگز مسئولیت آن را نمی‌پذیرند و اگر در موردی به دلیل آنکه تا حدودی مهارت و آشنائی لازم را با کار داشته‌اند مسئولیتی را پذیرفتند، اولاً تلاش می‌کنند در اثنای کار بر معلومات و تجارب خود بیفزایند و ثانیاً اگر در جریان عمل، مسلمان متعهدی را یافتند که از آنها برای پذیرش این مسئولیت لایق‌تر است، جای خود را به او میدهند و خود یار و همکار او می‌شوند (مواضع ۵۸ - صفحات ۴۸ و ۴۹)



دانشگاه فنی و حرفه‌ای

دفتر مرکزی حراست دانشگاه فنی و حرفه‌ای

تلفن: ۰۲۳۵۰۱۲۰ - سامانه پیامکی: ۰۹۱۲۹۵۸۰۹۷۳

email: herasat@tvu.ac.ir