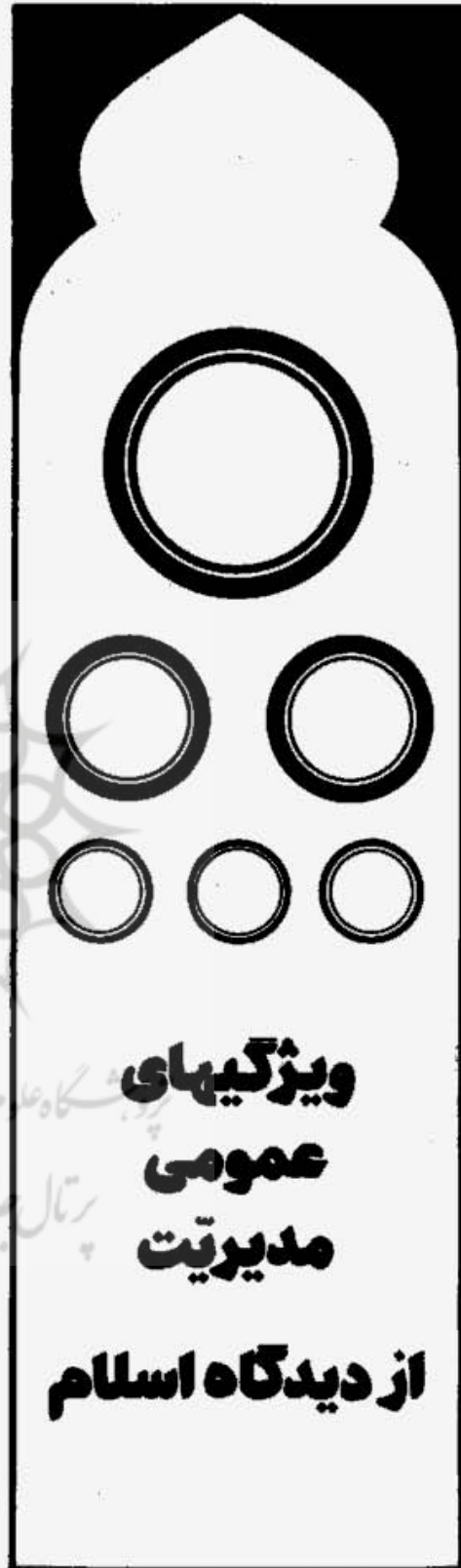


جعفر سبحانی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

**ویژگیهای  
عمومی  
مدیریت**

**از دیدگاه اسلام**

مدیریت به صورت کلی از دشوارترین و در عین حال از ظریفترین کارهای انسانی است که برای خود ویژگیهایی لازم دارد. چه بسا فقدان یکی از این خصوصیات، مایه رکود کار و نابسامانی

اوضاع قلمرو مدیریت می‌گردد. افراد ناوارد، مدیریت را يك کار ساده تلقی می‌کنند، و تصور می‌نمایند که تنها داشتن مدرکی در مدیریت، برای مصدر کار شدن کافی است، و در چشم انداز این گروه، مدیران لایق، بر سر هر کوی و برزن، به فراوانی پیدا می‌شوند. در صورتی که از نظر کارشناسان مسائل مدیریت، واقعیت به گونه‌ای دیگر است. مدیر شایسته و کار ساز، کمتر از آن وجود دارد که تصور می‌شود، و راز آن این است که بخشی از ویژگیهای مدیریت، موهبتی است که باید دست آفرینش در نهاد انسان به ودیعت بگذارد. و هرگز با آموزش و دوره دیدن و درس خواندن، قابل تحصیل نیست.

ما در این مقاله در باره شرایط عمومی مدیریت سخن می‌گوییم. و از شرایط مدیریتهای صنفی، چون مدیریت بیمارستان، مدیریت ارتش و ... سخن به میان نمی‌آوریم و تا آنجا که امکان دارد، به گزیده گویی می‌پردازیم و اعتراف می‌نماییم که در این نوشتار فقط بخشی از شرایط لازم را متذکر شده‌ایم.

## ۱- ایمان به ارزش کار

کشش درونی و علاقه باطنی به هر کاری که انسان، تصدی آن را بر عهده می‌گیرد، از عوامل بزرگ موفقیت انسان است؛ زیرا عشق و علاقه به کار، مانع از آن می‌شود که غبار خستگی بر جسم و جان انسان بنشیند. نه تنها احساس خستگی نمی‌کند، بلکه دوری از کار در او ایجاد خستگی می‌کند.

عشق و علاقه به کار، روح ابتکار و نو آوری را در انسان زنده می‌سازد، و در پرتو کشش درونی، مشکلات را بر طرف می‌کند. درحالی که کار از روی بی میلی و بی رغبتی، نه تنها پیش نمی‌رود بلکه درجا هم می‌زند.

در انتخاب مدیر، باید ایمان او را به ارزش کار به دست آورد، و از طریق ذوق آزمایی و استعداد سنجی، وجود این ویژگی را در او کشف کرد. از زمانهای دیرینه گفته‌اند:

در هر سری شوری است؛  
خوشبخت کسی که ذوقش را در یابد.  
پيامبران، مدیران عمومی جامعه  
بوده و از طریق هدایت مردم، کار خود

را آغاز نموده‌اند و در سخت‌ترین شرایط، موفقیت‌هایی به دست می‌آوردند. و یکی از علل موفقیت آنان هر چند در قلمرو محدود، ایمان آنان به ارزش کار خود بود. و لذا قرآن به هنگام توصیف پیامبر می‌گوید:

آمَنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ  
وَالْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ بِاللَّهِ...<sup>۱</sup>

پیامبر به آنچه که از سوی خدا بر او نازل شده ایمان آورده است.

در شدت ایمان او به ارزش کارش، کافی است که از اقبال مردم به آیین الهی خرسند و شادمان می‌گشت. در حالی که اعراض و روی گردانی مردم، روح او را سخت می‌فشرد و تا دم مرگ پیش می‌برد. قرآن این حقیقت را چنین بیان می‌کند:

فَلَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَفْسِكَ عَلَىٰ آثَارِهِمْ إِنْ لَمْ  
يُؤْمِنُوا بِهَذَا الْحَدِيثِ أَسَفًا<sup>۲</sup>

گویی می‌خواهی خود را از فرط غم و اندوه به خاطر روی گردانی کافران، هلاک سازی.

## ۲ - امانت و تعهد

هیچ گروه و صنفی نمی‌تواند ارزش پاک‌ی نفس و وارستگی روح و روان را

انکار کند. علو روح و طبع بلند از ویژگی‌های مردان با هدف است که هرگز هدف را فدای تمایلات شخصی خود نمی‌سازند. در قلمرو مدیریت چه بسا اتفاق می‌افتد منافع شخصی مدیر با مصالح مدیریت تضاد پیدا می‌کند. در این شرایط، نفس آزمیند مدیر خودخواه، فکر و اندیشه او را با منافع خویش همسو می‌سازد، در حالی که مدیر امین و متعهد، کفه طرف مقابل را سنگین‌تر می‌نماید و به خاطر سرشت و منش عالی که دارد با خود چنین می‌اندیشد:

مدیریت لقمه چربی برای من نیست، امانتی است از طرف مردم در دست من و خیانت در امانت کار قبیح و زشتی است. امیرمؤمنان به یکی از فرمانداران خود چنین نوشت:

وَإِنْ عَمَلُكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ، وَلَكِنَّهُ فِي  
عُنُقِكَ أَمَانَةٌ<sup>۳</sup>

عمل تو رزق و خوراک نیست، بلکه امانت و سپرده‌ای بر گردن توست.

مدیریتی می‌تواند موفق و درخشان

.....

۱ - سوره بقره (۲): ۲۸۵.

۲ - سوره کهف (۱۸): ۶.

۳ - نهج البلاغه، نامه ۵.



باشد که متصدی آن، با روح بلند و نفس پاک وارد میدان عمل گردد و چنین ویژگی در افرادی که در خانواده‌های مذهبی پرورش یافته‌اند فراوان پیدا می‌شود. بالأخص خانواده‌هایی که دارای سوابق درخشان بوده و از اصالت برخوردار باشند.

امروز برای کنترل کارها مسئله‌ای به نام نظارت و بازرسی مطرح است و تا حدی مفید و سودمند می‌باشد، ولی باید توجه نمود که گروه نظارت کننده، تافته جدا بافته نیستند. آنان نیز از همان تمایلاتی که سرپرست برخوردار است، برخوردار می‌باشند و اگر در این گروه علو طبع - و به تعبیر صحیحتر سلامت وجدان و تربیت دینی و حالت خدا ترسی - نباشد، چه بسا با ارائه چراغ سبزی از طرف مدیر، تمام مسائل حل گردد و حساب سازی، جای حسابرسی را بگیرد تا آنجا که با صورت‌سازی خاصی خائن، مدال می‌گیرد. از این جهت باید دنبال مدیرهای امین، متعهد و متقی و پرهیزگار رفت و ریشه فساد را سوزاند. ولی متأسفانه در نظامهای مادی بیشتر به تخصص ابراز علاقه می‌شود در حالی که تعهد نیز

باید به آن ضمیمه شود تا دورکن بزرگ مدیریت، دوشا دوش هم کار ساز باشد. امیر مؤمنان (ع) هنگام اعزام مالک اشتر به مصر به او چنین سفارش کرد:

أَمْرُهُ بِتَقْوَى اللَّهِ وَ إِيْثَارِ طَاعَتِهِ وَ اتِّبَاعِ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ فِي كِتَابِهِ... وَ أَمْرُهُ أَنْ يَكْثِرَ مِنْ نَفْسِهِ عِنْدَ الشَّهَوَاتِ فَإِنَّ النَّفْسَ أَمَارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي.<sup>۴</sup>

او را به پرهیزگاری فرمان می‌دهد، و متذکر می‌شود دستور خدا را بر همه چیز مقدم بدار و با یاد خدا، خواسته‌های نامشروع نفس را بشکن و او را از سرکشی باز دار، چون نفس انسان، پیوسته به کارهای ناروا فرمان می‌دهد، مگر این که مورد رحم خدا قرار گیرد.

وظیفه دینی و وجدانی انسانی که مقام مدیریت را می‌پذیرد این است که قدرت و توانایی روحی رادر برابر تمایلات شخصی - که با قلمرو مدیریت در تضاد است - بسنجد. اگر خود را انسانی با اراده و پا برجا یافت، باتوکل به عنایات الهی این موقعیت سنگین را بپذیرد و در غیر این صورت،

.....

۴ - تحف العقول، طبع انتشارات اسلامی، ص ۱۲۶.

گام در این وادی خطرناک نگذارد.

روزی یکی از یاران رسول خدا(ص) به وی عرض کرد: چرا مرا به کاری نمی‌گماری؟ (مقصود، گماردن او بر اداره منطقه‌ای از قلمرو حکومت اسلامی بود) پیامبر از روی لطف و محبت دست بر شانه او زد و گفت:

إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ حِزْبٌ وَ نَدَامَةٌ إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهِ وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا<sup>۵</sup>

تو ناتوانی، و فرمانروایی امانتی الهی است و در روز قیامت مایهٔ رسوایی و پشیمانی است، مگر کسی که شایستگی دارد آن را بر عهده بگیرد و حق آن را ادا کند.

قرآن در بارهٔ سرگذشت حضرت یوسف(ع) یاد آور می‌شود: وقتی پادشاه مصر از پاکی روح یوسف آگاه شد که در اوج جوانی با چشم خیانت به همسر او ننگریسته و مشیت محکم بر سینهٔ نامحرم زده است او را آزاد کرد و به او گفت:

إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ<sup>۶</sup>

امروز تو نزد ما گرامی و مورد اعتماد هستی.

یوسف نیز در پاسخ گفت:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي

ویزگیهای عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام

حَفِظْتُ عَلِيمٌ<sup>۷</sup>

مرا سرپرست در آمدهای سرزمین مصر قرار بده که من نگهبانی امین و آگاهم. یوسف با پاسخ خود به يك مسئله مهم اشاره می‌کند و آن اینکه در من دو رکن مدیریت هست:

یکی امانت که عزیز مصر نیز آن را پذیرا بود.

دوم علم و آگاهی که به آن نیز در شرایط آینده اشاره می‌کنیم.

نه تنها امانت شرط مهم در متصدیان و مقامات بالاست، بلکه شرط لازم در تمام کارکنان است، هر چند کار کوچکی را بر عهده بگیرند و لذا وقتی دختر شعیب از وضع موسی و پاکی او آگاه شد به پدر گفت:

اسْتَأْجِرُهُ إِنْ خَيْرٌ مِّنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ<sup>۸</sup>

این جوان را برای شبانی استخدام کن که او توانا و امین است.

۳ و ۴ - دانایی و توانایی

دانایی و توانایی دو ویژگی عمومی

.....

- ۵

۶ - سورهٔ یوسف (۱۲): ۵۴.

۷ - سورهٔ یوسف (۱۲): ۵۵.

۸ - سورهٔ قصص (۲۸): ۲۶.

است که همه مکاتب مدیریت، آن را به عنوان زیر بنا پذیرفته‌اند.

علم و دانش و به اصطلاح، تخصص، راه را روشن می‌سازد و مشکلات را بر طرف می‌کند. در حالی که توانایی روحی و جسمی، به کار صورت می‌بخشد و به طرح عینیت می‌دهد. مقصود از دانایی، دانش مربوط به موضوعی است که مدیریت آن را بر عهده گرفته است و مقصود از توانایی، قدرت روحی و جسمی است که توان کار را بیشتر می‌کند.

همان طور که قدرت روحی از ارزش بالایی برخوردار است، صحت و تندرستی مدیر نیز دوشادوش آن در موفقیت امر مدیریت مؤثر است و لذا به نقل قرآن، آنگاه که پیامبر بنی اسرائیل طالوت را به عنوان فرمانده سپاه معرفی می‌کند، قوم بنی اسرائیل زبان به اعتراض گشوده و می‌گویند:

وَلَمْ يُوْتْ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ<sup>۹</sup>

تو گویی غنا و ثروت از شرایط مدیریت می‌باشد. پیامبر بنی اسرائیل در پاسخ آنان ضمن تکیه بر علم و دانش طالوت و قدرت جسمی او که در میدان جهاد و نبرد کار ساز می‌باشد

گوید:

إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَ زَادَهُ بِسُطَّةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ<sup>۱۰</sup>

امامت و حکومت نوعی مدیریت جامعه است و امیر مؤمنان (ع) روی علم و توانایی مدیر و تخصص او تکیه کرده و می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ وَ أَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ<sup>۱۱</sup>

سزاوارترین افراد برای اداره کشور، تواناترین و داناترین آنها به احکام خداوند در مسائل مربوط به حکومت است.

در این روایت همانطور که ملاحظه فرمودید به هر دو ویژگی تکیه شده است: علم و توانایی و مقصود از دومی توانایی روحی و جسمی است و نباید در تفسیر آن به توانایی روحی اکتفا کرد و از قدیم الایام گفته‌اند: عقل سالم در بدن سالم است.

پیامبر اسلام در برخی از سخنان خود روی علم مدیر تکیه می‌کند و فرمانروایی را نوعی مدیریت تلقی

.....

۹ - سوره بقره (۲): ۲۴۷.

۱۰ - سوره بقره (۲): ۲۴۷.

۱۱ - نهج البلاغه، خطبه ۱۷۲.



کرده و چنین می گوید:

مَنْ اسْتَعْمَلَ غَامِلًا مِنَ الْمُسْلِمِينَ وَ هُوَ  
يَعْلَمُ أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَذْنَى بِذَلِكَ مِنْهُ وَ أَعْلَمُ  
بِكِتَابِ اللَّهِ وَ سُنَّةِ نَبِيِّهِ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَ  
رَسُولَهُ وَ جَمِيعَ الْمُسْلِمِينَ.<sup>۱۲</sup>

هر گاه حاکم بزرگ، فردی را به عنوان مدیر و کارگزار انتخاب کند در حالی که می داند در جامعه اسلامی شایسته تر از او و آگاه تر از او به کتاب خدا و سنت رسول هست، او به خدا و رسول او و تمام مسلمانان خیانت ورزیده است.

#### ۵ - دادگری بین زیر دستان

عدالت و دادگری نسبت به زیر دستان، از ویژگیهایی است که می تواند تکمیل کننده امانت و تعهد مدیر باشد. قلمرو مدیریت مجموعه ای است که باید بر آن توازن حکومت کند و هر کسی به حق شایسته خود برسد. در حالی که تبعیض و ظلم مایه از هم پاشیدگی مجموعه است و سرانجام دود آن به چشم مدیر و صاحبان مدیریت می رود. گاهی گفته می شود مدیر باید به همه به يك نظر بنگرد و در میان آنان مساوات برقرار کند، ولی تعبیر بهتر این است که بگوییم مدیر باید عدالت

را میان زیر دستان برقرار سازد زیرا چه بسا مساوات بر خلاف دادگری باشد ولی آنجا که هر دو گروه امتیاز مشترکی داشته باشند مقتضای عدالت یکسان نگری است.

در باره عدالت و تأثیر آن در حفظ توازن و انضباط، سخن زیاد گفته شده است و ما در این مورد به ترجمه آیه و نقل روایتی بسنده می کنیم. قرآن به عدالت بسیار بها می دهد و یاد آور می شود:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ  
بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ  
الْوَالِدِينَ وَ الْأَقْرَبِينَ.<sup>۱۳</sup>

عدالت را بر پا دارید، اگر چه عدالت به ضرر شما و یا به ضرر پدر و مادر و نزدیکان شما تمام شود.

امیر مؤمنان (ع) به والیان و فرماندهان خود چنین هشدار می داد:  
أَيُّهَا وَالِيَّ وَلِيَّ الْأَمْرِ مِنْ بَعْدِي أُقِيمَ عَلَيَّ  
حَدُّ الصَّرَاطِ وَ نَشَرَتِ الْمَلَائِكَةُ صَحِيفَتَهُ  
فَإِنْ كَانَ عَادِلًا أَنْجَاهُ اللَّهُ بِعَدْلِهِ وَإِنْ كَانَ  
جَائِرًا انْتَقَضَ بِهِ الصَّرَاطُ حَتَّى تَتَزَايَلْ

۱۲ - سنن بیهقی، ج ۱۰، ص ۱۱.

۱۳ - سوره نساء (۴): ۱۳۵.

مَفَاصِلُهُ ثُمَّ يَهْوِي إِلَى النَّارِ<sup>۱۴</sup>

هر کس پس از من سرپرستی جامعه را بر عهده بگیرد، در روز رستاخیز در کنار صراط نگاهش می‌دارند و فرشتگان، نامه اعمال او را می‌گشایند. اگر در میان مردم با عدالت رفتار کرده است، عدالت او نجات بخش او می‌باشد، و اگر بر خلاف آن رفتار نموده باشد، در آتش دوزخ سرنگون می‌گردد.

#### ۶- احترام به افکار دیگران

التقاء دو فکر و دو اندیشه به سان پیوستن دو سیم مثبت و منفی است که از لابلای آن، برق و روشنی می‌جهد. مشاوره در مسائل مهم یکی از اصول مهم فن مدیریت است؛ زیرا در این صورت مدیر از افکار دیگران مدد می‌گیرد و مسلماً افکار به هم فشرده، مانند نیروهای مجتمع است که قوه و قدرت آن چند برابر می‌گردد، ولی مهم در مسئله مشورت این است که انتخاب نظر در دست خود مدیر باشد. او پس از مشاوره، افکار و آراء را سبک و سنگین می‌کند آنگاه رأی قاطع را بر می‌گزیند. امروزه در مجالس مشاوره، مسئله اقلیت و اکثریت مطرح می‌گردد

و رأی قاطع از آن دومی است، و پیوسته پنجاه رأی بر چهل و نه رأی غالب می‌باشد و به خاطر يك رأی اضافی حقوق يك اکثریت نسبی پایمال می‌گردد و شاید در مواردی چاره‌ای جز رعایت این اصل نباشد ولی آنجا که مدیر دارای اختیار انتخاب باشد و خود او پس از مشاوره تصمیم بگیرد، چه بسا هر دو گروه به حقوق خود برسند.

قرآن هم به اهمیت مشاوره تصریح می‌کند و هم به انتخاب خود مدیر. در باره موضوع نخست می‌فرماید:

وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ<sup>۱۵</sup>

کار مؤمنان پیوسته شور و مشورت است.

و در باره موضوع دوم می‌فرماید:

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ<sup>۱۶</sup>

ای رسول گرامی با مؤمنان به مشورت

بپرداز، و آنگاه که تصمیم گرفتی با تکیه بر عنایات الهی کار را آغاز کن.

.....

۱۴ - شرح نهج البلاغه ابن ابی الحدید، ج ۷،

ص ۳۶ - ۳۷.

۱۵ - سوره شوری (۴۲): ۳۶.

۱۶ - سوره آل عمران (۳): ۱۵۹.



پیامبر گرامی در باره مشاوره چنین می‌فرماید:

مَا مِنْ أَحَدٍ شَاوَرَ أَحَدًا إِلَّا هُدِيَ إِلَى الرُّشْدِ.<sup>۱۷</sup>

هیچ کس در موردی مشورت نمی‌کند مگر اینکه به خیر و صلاح کاری می‌برد.

امیرمؤمنان می‌فرماید:

مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا.<sup>۱۸</sup>  
آن کسی که با بزرگان مشورت کند، از عقل و خرد آنان بهره می‌گیرد.

و در مورد دیگر می‌فرماید:

الْأَسْتِشَارَةُ عَيْنُ الْهُدَايَةِ وَقَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَفْنَى بِرَأْيِهِ.<sup>۱۹</sup>

مشورت کردن، نوعی رهیابی است و آن کس که به رأی خود بسنده کند و به عقل خویش اکتفا ورزد دچار خطر می‌شود.

در مورد سوم می‌فرماید:

لَا تَكْفُرُوا عَنْ مَقَالَةٍ بِحَقِّ أَوْ مَشْوَرَةٍ بِعَدْلٍ.<sup>۲۰</sup>

از حق گویی و مشورت به عدل، خود داری نکتید.

## ۷ - قاطعیت در تصمیم

مدیر در رأس هرم سازمان قرار دارد و رهبر و پیشرو کارگزاران سازمان است و بر حسب موقعیت اجرایی خود و

مسئولیتی که بر عهده دارد مرکز ثقل اندیشه‌ها، طرحها، پیشنهادها است و در حقیقت آخرین مرجع برای تجزیه و تحلیل و جمع بندی و اتخاذ تصمیم برای عمل است. از این جهت به لحاظ موقعیت خود به اراده نیرومندی نیازمند است، تاپس از بررسی تمام جوانب تصمیم قاطع بگیرد و هر نوع تردید و دودلی را کنار بگذارد و با اعتماد به عنایت الهی نظر خود را صادر نماید و در مسئله مشاوره و احترام به افکار دیگران به این حقیقت نیز اشاره کرده و یاد آور شدیم که خدا به پیامبر می‌فرماید: پس از شور تصمیم بگیر و بر خدا توکل نما.

امیر مؤمنان در یکی از سخنان خود چنین می‌فرماید:

۱ - صَادُوا التَّوَانِي بِالْعَزْمِ.<sup>۲۱</sup>

سستی‌ها را با اراده نیرومند از خود دور

کنید.

۱۷ - مجمع البیان، ج ۵، ذیل آیه ۳۶ از سوره شوری.

۱۸ - نهج البلاغه، حکمت ۱۶۱.

۱۹ - نهج البلاغه، حکمت ۲۱۱.

۲۰ - نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶.

۲۱ - غررالحکم، ج ۴، ص ۲۳۱.

۲ - مَنْ أَطَاعَ التَّوَاتِيَّ ضَيَّعَ الْحُقُوقَ.<sup>۲۲</sup>

هر کس از سستی پیروی کند حقوق را تباہ می‌سازد.

۸ - تواضع و فروتنی یا مردمی بودن

یکی از پشتوانه‌های مهم کار مدیران، حمایت زیر دستان از آنان است و این پیشنهاد در صورتی به دست می‌آید که مدیر حالت مردمی به خود بگیرد و از تواضع و فروتنی در عین حفظ شخصیت، چشم نهوشد و با مهر و محبت سخن بگوید و طرح دهد و یا اجرا کند.

امام علی ابن ابی طالب (ع) در فرمان خود به مالک اشتر که حکومت و مدیریت مصر را به او واگذار کرده بود چنین می‌نویسد:

فَإِنَّ عَطْفَكَ عَلَيْهِمْ يَغْطِفُ قُلُوبَهُمْ عَلَيْكَ  
وَإِنَّ أَفْضَلَ قُرَّةِ عَيْنِ الْوَلَاةِ اسْتِقَامَةُ الْعَدْلِ  
فِي الْبِلَادِ وَظُهُورُ مَوَدَّةِ الرُّعِيَّةِ...<sup>۲۳</sup>

ای مالک، مهر و محبت تو به افراد زیر دست، دل‌های آنها را متوجه تو می‌سازد و آنچه که موجب چشم روشنی زمامدار می‌شود دو چیز است: یکی برقراری عدالت، دومی ابراز علاقه به آنها.

در جایی دیگر یاد آور می‌شود که

مدیر يك جامعه برای رسیدگی به مردم باید وقتی را مقرر سازد و با کمال فروتنی با آنان سخن بگوید، و در این مورد چنین می‌گوید:

اجْعَلْ لِذَوِي الْحَاجَاتِ مِنْكَ قِسْمًا تَفَرَّغُ  
لَهُمْ فِيهِ شَخْصَكَ وَتَجْلِسُ لَهُمْ مَجْلِسًا عَامًّا  
فَتَبَوَّأَضِعُ فِيهِ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَكَ وَتَقَعِدَ عَنْهُمْ  
جُنْدَكَ وَاعْوَانَكَ مِنْ أَهْرَاسِكَ وَشُرَطِكَ  
حَتَّى يُكَلِّمَكَ مُتَكَلِّمُهُمْ غَيْرَ مُتَتَعِّعٍ.<sup>۲۴</sup>

برای مراجعان خود وقتی مقرر نما، به نیاز آنها شخصاً رسیدگی کن. مجلس عمومی و همگانی برای آنها تشکیل داده و در را به روی هیچ کس نبند و به خاطر خداوندی که تو را آفریده تواضع کن و لشکریان و محافظان و پاسبانان را از این مجلس دور ساز تا هر کس بدون ترس و لکنت، سخنان خود را با تو بگوید.

امروز در تمام سازمانهای دولتی و ملی، صندوق شکایات و پیشنهادات نصب شده و رسم بر این شده که مراجعان و کارکنان، مشکلات و یا پیشنهادهای خود را بنویسند و در داخل

.....

۲۲ - الحیة، ج ۱، ص ۳۰۲.

۲۳ - نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲۴ - نهج البلاغه، نامه ۵۳.

صندوق بیندازند ولی بهتر این است که مدیر برای کارکنان، جلسه خاصی تشکیل دهد و آنچنان امنیت و عطوفتی بر مجلس حاکم باشد که افراد بتوانند معایب حوزه مدیریت را بدون پروا بگویند.

#### ۹ - حسن سابقه

حسن سابقه مدیر در دوران زندگی، مایه دلگرمی مسئولانی است که او را به مدیریت برگزیده‌اند و مقصود از حسن سابقه خصوص مسئله صداقت و امانت او نیست بلکه علاوه بر این دو وصف در کاری که به او محول شده است، خوشنام و موفق باشد. امیر مؤمنان به بخشی از این حسن سابقه که همان امانت و صداقت و درستی و پاکی است در فرمان خود چنین اشاره می‌کند:

إِنْ شَرُّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ  
وَزِيْرًا وَ مَنْ شَرِكْتَهُمْ فِي الْأَثَامِ ، فَلَا يَكُونَنَّ  
لَكَ بَطَانَةٌ فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الْأَيْمَةِ وَ إِخْوَانُ  
الظُّلْمَةِ وَ أَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرًا خَلَفَ مِنْ  
لَهُ مِثْلَ آرَائِهِمْ وَ نَفَاذِهِمْ وَ لَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ  
أَصَارِهِمْ وَ أَوْزَارِهِمْ وَ آثَامِهِمْ.<sup>۲۵</sup>

بدترین وزیران تو کسانی هستند که پیش

از تو وزیر تبهکاران بوده‌اند. یعنی آنان که شریک گناه پیشینان بوده‌اند. از این جهت، شایسته نیست چنین افرادی رازدار تو باشند در حالی که تو می‌توانی به جای آنان افراد خوبی بیابی که در عین داشتن فطانت و استقامت رأی همچون آنان آورده به گناه نباشند.

حسن سابقه از صدر اسلام تاکنون مقیاس‌گزینش مدیران سیاسی و اجتماعی بوده و امیر مؤمنان علی علیه السلام در انتقاد از مدعیان خلافت خاندان اموی، چنین می‌گوید:

وَ مَتَى كُنْتُمْ بِأَعْوَابِ سَائَةِ الرَّعِيَّةِ وَ  
وَلَاةِ أَمْرِ الْأُمَّةِ؟ بِغَيْرِ قَدَمٍ سَابِقِي وَ لَا شَرَفِ  
بِأَسْبِقِي.<sup>۲۶</sup>

تو ای معاویه، چگونه می‌توانی حکمران مردم و فرماندار امت باشی در حالی که نه از سابقه خوبی برخوردار و نه نشانه بزرگواری در تو هست.

#### ۱۰ - آمیزه‌ای از بیم و امید

قرآن، پیامبران الهی را - که مدیران مجموعه جامعه اسلامی در مسائل

۲۵ - نهج البلاغه، نامه ۵۳.

۲۶ - نهج البلاغه، نامه ۱۰.



مربوط به زندگی دنیوی و اخروی هستند - نوید بخش و بیم دهنده می‌نامد و در حقیقت آنچه که کفۀ ترازوی آنها را در ارشاد و هدایت متوازن می‌سازد وجود هر دو عنصر در ابزار کار آنهاست.

نوید، تنها مایه جرأت و مخالفت می‌گردد در حالی که بیم تنها مایه یأس و نومیدی می‌شود. اگر مدیر يك مؤسسه در برابر خلافاکاریها و کارشکنیهای زیردستان، پیوسته لبخند بزند، روح جرأت را در آنها زنده کرده و به تدریج قلمرو مدیریت به نابسامانی کشیده می‌شود. همچنان که اگر در مقابل کوچکترین خلاف، سخت‌ترین مجازات را قائل شود و از خود روح اغماض نشان ندهد، چنین کاری، روح یأس و نومیدی را در زیردستان پدید می‌آورد. اگر يك بار خلاف کردند در صدد جبران کار خود بر نمی‌آیند و از تکرار آن نمی‌هراسند، زیرا می‌دانند که عفو و اغماض مطلقاً وجود ندارد. اگر پیامبران بیم ده بودند، نوید بخش نیز بودند و اگر انبیاء درهای بهشت را به روی بشر گشوده‌اند، از دوزخ و رنجهای اخروی نیز سخن گفته‌اند و به

اصطلاح نرمی در عین شدت و سختگیری در عین نرمی را به طور متوازن در هدایت، حفظ کرده‌اند. در سخنان سالار پیامبران چنین وارد شده است:

لَا تَصْلُحُ الْإِمَامَةُ إِلَّا لِرَجُلٍ فِيهِ ثَلَاثُ خِصَالٍ: وَرِعٌ يَخِجِرُهُ عَنِ مَعْصِيَةِ اللَّهِ وَحِلْمٌ يَمْلِكُ بِهِ غَضَبَهُ وَحُسْنُ الْوَلَايَةِ عَلَي مَنْ بَلِيَ حَتَّى يَكُونَ لَهُمْ كَالْوَالِدِ الرَّحِيمِ.<sup>۲۷</sup>

پیشوایی از آن کسی است که در او سه خصلت وجود داشته باشد:

۱ - پارسایی که او را از قانون شکنی باز دارد.

۲ - بردباری که او را از اظهار خشم جلوگیری باشد.

۳ - مهربانی با زیردستان تا آنجا که به سان پدر مهربان جلوه کند.

امیر مؤمنان، سخنی در این مورد دارد که به نقل آن بسنده می‌کنیم می‌فرمود:

إِذَا كَانَ الرَّفْقُ خُرْقًا كَانَ الْخُرْقُ رِفْقًا.<sup>۲۸</sup>  
آنجا که مدارا و نرمش مایه آشفته‌گی گردد تند خوئی و سخت‌گیری مایه سامان گرفتن

۲۷ - کافی، ج ۱، ص ۴۰۷.

۲۸ - نهج البلاغه، نامه ۳۱.

کارهاست.

## ۱۱ - بزرگواری در برابر مخالفان

از ویژگیهای والای مدیریت، داشتن اعصاب قوی و نیرومند و حوصله فراوان و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات است. افرادی می‌توانند رهبری گروهی را برای انجام هدفی بر عهده بگیرند که از سعه صدر، نظر بلند و همت والا برخوردار باشند، تمام ناملایمات را در خود هضم کنند و به‌سان دریا باشند که هر نوع آلودگی به آن برسد، همه را در خود هضم کرده و چهره صاف و باز خود را حفظ می‌نماید و اگر در گوشه‌ای از دریا لحظه‌ای تیرگی پدید آید، امواج شکننده دریا و جابجا شدن آبها همه تیرگیها را به قعر دریا فرستاده بار دیگر آب زلال، خود را نشان می‌دهد.

امیر مؤمنان این حقیقت را با عبارت کوتاهی بیان کرده است آنجا که می‌فرماید:

آلَةُ الرِّيَاسَةِ سَعَةُ الصُّدْرِ<sup>۲۹</sup>

ابزار حکومت و مدیریت، داشتن سینه‌ای

گشاده (و به اصطلاح دریا دلی) است.

این تنها مدیر نیست که برای هضم ناملایمات، باید روح بزرگی داشته

ویژگیهای عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام

باشد بلکه هر انسان عادی در کشاکش زندگی، باید از این ابزار بهره گیرد و هیچ گاه زندگی، دور از این ناملایمات نیست.

پیامبر گرامی در یکی از سخنان خود چنین می‌گوید:

مَا جُمِعَ شَيْءٌ أَفْضَلَ مِنْ حِلْمٍ إِلَى عِلْمٍ<sup>۳۰</sup>

هرگز دو چیز در کنار هم قرار نگرفته که بهتر از بردباری در کنار علم باشد.

اصولاً افراد مخالف که به عنوان پرخاشگر در زندگی انسان مداخله می‌کنند راه خاموش کردن آتش اعتراض بیجا و حقد و کینه آنها، این است که با آنها با روح بلند برخورد شود، و آنچه را می‌شنود نشنیده بگیرد.

قرآن کریم در این مورد چنین می‌فرماید:

لَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ، اِذْفَعْ

بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ

عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ<sup>۳۱</sup>

نیکو کاری و بدکاری یکسان نیست،

پاسخ بدی را به نیکی بده. در نتیجه آن کس

که میان تو و او دشمنی است او را برای خود

.....

۲۹ - نهج البلاغه، حکمت ۱۷۶.

۳۰ - سفینة البحار، ج ۱، ص ۳۰۰ (ماده حلم).

۳۱ - سورة فصلت (۴۱): ۳۲.

دوست مهربانی ساز.

۱۲ - انتقاد پذیری

هیچ انسانی در زندگی - جز آنان که خدا آنها را کامل آفریده است - خالی از نقص و عیب نیست و طبعاً مدیریت هیچ انسانی نمی‌تواند خالی از نقص و اشکال باشد. باید اشکال کار خود را در آینه افکار دیگران ببیند و به انتقاد منتقدان با دیده انصاف بنگرد و سخنان آنان را به گوش هوش بشنود. آنگاه همه را در يك محیط آرام و دور از حُب و بغض بسنجد و در میان اینها آنچه را که مفید تشخیص می‌دهد به کار بندد. امام صادق (ع) در حدیثی یاد آور می‌شود:

أَحَبُّ إِخْوَانِي إِلَيَّ مَنْ أَهْدَى إِلَيَّ عُيُوبِي.<sup>۳۲</sup>

بهترین برادر من کسی است که عیب مرا به عنوان هدیه به من بگوید.

در زندگی پیامبر، يك نوع آزادی و حریت مشاهده می‌کنیم تا آنجا که همه افراد به خود حق می‌دادند آنچه را که به ذهنشان می‌رسید به عنوان پرسش و احیاناً به صورت انتقاد بگویند. روزی که ابراهیم فرزند پیامبر در گذشت پیامبر در سوك او اشك ریخت و گریه کرد در حالی که زمزمه ابراز رضایت از

خدا را بر لب داشت. در این موقع یکی از یاران به محضرش رسید و فرمود تو ما را از گریه عزیزان نهی می‌کردی اکنون چگونه در فراق فرزندت اشك می‌ریزی؟ پیامبر فرمود: من هرگز از گریه بر عزیزان نهی نکردم، من بدگویی به سرنوشت الهی را ناروا دانستم، اعتراض به قضا و قدر را بد می‌شمردم.

۱۳ - آشنایی به زمان

چرخ زمان، يك لحظه نمی‌ایستد، پیوسته جهان در حال دگرگونی است و این تغییر که جوهر عالم طبیعت است چهره زندگی را دگرگون می‌سازد و نیازهای جدیدی را پدید آورده و از چیزهایی بی‌نیاز می‌سازد.

مدیر موفق نمی‌تواند در چارچوبه خاصی به کار خود ادامه دهد مگر اینکه پیوسته از شرایط زمان و دگرگونیهای که در جهان رخ می‌دهد آگاه باشد، خصوصاً در آنچه که مربوط به کار مدیریت اوست. جهان صنعت و علم پیوسته ابزار و ادواتی را عرضه می‌کند

.....

۳۲ - تحف العقول، ص ۳۶۶.



و از روی مجهولاتی پرده برمی‌دارد که نا آگاهی مدیر از آنها مایه رکود کار او می‌گردد، و در نتیجه در جا زدن نشانه عقب گرد است. در این مورد کافی است سخنی از امام صادق (ع) بشنویم که فرمود:

أَلْعَالِمُ بِزَمَانِهِ لَا تَهْجُمُ عَلَيْهِ الْلَوَائِسُ.<sup>۳۳</sup>  
انسان آگاه از زمانه خویش، هرگز غافلگیر نمی‌شود.

در دورانی که ماشینهای غول پیکر ریسندگی، عظیم‌ترین دستاوردهای اقتصادی را برای بشر به ارمغان می‌آورند، اگر مدیر کارخانه ریسندگی در فکر چرخ دوك دستی باشد قطعاً در مدیریت خود ناموفق خواهد بود. در جهانی که ماشین جای اسب و دیگر چارپایان را می‌گیرد، اگر مسئول اداره وسائط نقلیه در فکر ترمیم وضع گذشته باشد، قطعاً با سقوط روبرو خواهد بود.

#### ۱۴ - دور اندیشی

نه تنها مدیر باید از وضع جاری زمان آگاه باشد بلکه باید دور اندیش و آینده نگر نیز باشد و آینده را در آئینه روز ببیند و به اصطلاح آنچه را که جوان با نزدیک بینی در آئینه می‌بیند پیر خردمند

ویژگیهای عمومی مدیریت از دیدگاه اسلام

در خشت خام آن را درك می‌کند. در روایات پیشوایان ما از این مطلب به حزم و احتیاط و پیراستگی از دستپاچگی و عجله، تعبیر شده است تا آنجا که احتیاط را در کنار علم و دانش آورده‌اند که مایه حسن عاقبت می‌شود.

امیر مؤمنان می‌فرماید:  
خُذْ بِالْحَزْمِ وَ الْزِمِ الْعِلْمَ تُخَمِّدْ عَوَاقِبُكَ.<sup>۳۴</sup>

احتیاط را پیشه خود ساز و از علم و دانش جدا مشو که سرانجام کار تو ستوده خواهد بود.

و امام صادق (ع) در حدیثی می‌فرماید:  
وَقِفْ عِنْدَ كُلِّ أَمْرٍ حَتَّى تَعْرِفَ مَدْخَلَهُ  
مِنْ مَخْرَجِهِ قَبْلَ أَنْ تَقَعَ فِيهِ فَتَنِدُمْ.<sup>۳۵</sup>

هر کاری که بر تو عرضه می‌شود در باره آن بیندیش تا آغاز و پایان آن را به دست بیاوری پیش از آنکه در پشیمانی فرو روی. تا اینجا با چهارده ویژگی از ویژگیهای مدیریت عمومی آشنا شدیم. در اینجا يك سلسله ویژگیهای عمومی دیگری هست که بیان آنها به وقت دیگر موکول می‌شود.

.....

۳۳ - اصول کافی، ج ۱، ص ۲۷.

۳۴ - غررالحکم ج ۳، شماره ۴۴۱.

۳۵ - تحف العقول، ص ۳۱۶.