

## ویژگی‌های شخصیتی مدیر از منظر قرآن و نهج‌البلاغه

حسام‌الدین خلعتبری\*

استادیار دانشگاه علامه طباطبائی<sup>(ه)</sup>، تهران

فریبا صدارت\*\*

سطح سوم حوزه علمیه، تهران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۱۴)

### چکیده

مدیریت اسلامی مبتنی بر جهان بینی دینی و از الزامات جامعه اسلامی است. بنابراین، باید به دنبال شناخت ویژگی‌هایی بود که با خلقت و فطرت انسانی همساز و متقارن باشد. بی‌شک چنین معیارهایی را باید در قرآن و نهج‌البلاغه و کلام معصومین، علیهم‌السلام، جستجو کرد. در این راستا، در مقاله حاضر، به تعریف مدیر و مدیریت پرداخته شده است و معلوم شده که آن مفهوم ذهنی که از مجموع رفتار مدیران درک می‌کنیم، مدیریت نام دارد و مدیر کسی است که می‌تواند فعالیت‌های افراد را برای رسیدن به هدف یا اهداف معینی هماهنگ و به صورت شایسته‌ای سازمان دهد. در ادامه به شناخت ویژگی‌های شخصیتی مدیر، از جمله ایمان، تقوا و ... پرداخته و تلاش شده است که دیدگاه قرآن و نهج‌البلاغه در این زمینه، مورد توجه قرار گیرد. همچنین از نقطه نظر مفسران عالی‌مقام و صاحب‌نظران نیز استفاده شده است.

واژگان کلیدی: ویژگی، مدیر، مدیریت، شخصیتی، قرآن، نهج‌البلاغه.

\* E-mail: khalat.hesam@yahoo.com (نوسنده مسؤل)

\*\* E-mail: sedarat.alzahra@gmail.com

### مقدمه

همواره ضرورت پرداختن به امور مدیریتی که مردم در طول عمر خود با آن مواجه بوده‌اند، ایجاب می‌کند تا در به‌کارگیری اصول و معیارها، به صورت غیرارادی و ارادی از روش‌های آکادمیک (دانشگاهی) در بهره‌گیری از امکانات طبیعی که خداوند متّان بی‌دریغ در اختیار بشر قرار داده، برای بهتر زیستن استفاده نمایند. ناگزیر با محدودیت‌های فکری، ذهنی و عقلی که بُرد هر یک از آنان برای افراد مختلف نیز متغیر است، انسان می‌تواند در گستره عظیم روش‌ها و فنون، انتخابی داشته باشد که در عصر خود راهکاری برای رسیدن به نتیجه مطلوب به‌شمار آید.

در این فرآیند، اخلاق‌مداری و تکیه بر آموزه‌هایی با منشاء الهی، مسیر رشد و بالندگی جامعه انسانی و انسان را فراهم می‌سازد تا دست یافتن به نتایج و پیروزی‌هایی که حاصل روش‌های نامتعارف می‌باشد، در مقابله با مدیریت‌های پاک و عاری از پلیدی و پلشتی، مذموم باشد و در مخالفت با اصول عاقبت‌اندیشی و عافیت‌خواهی قرار گیرد.

### ویژگی‌های شخصیتی مدیر

در بررسی لغوی «مدیر» بدین معانی برمی‌خوریم: ۱- «مدیر نعت فاعلی از مصدر اداره می‌باشد و در لغت به معنای گرداننده، آن که می‌گرداند، دُوردهنده و از حروف اصلی «دور» می‌باشد» (دهخدا، ۱۳۷۳: ۱۸۱۵۵). ۲- «مدیر: رئیس و فرماندار» (معلوف، ۱۳۷۷: ۵۸۸). ۳- «بعضی گفته‌اند: رهبر یا مدیر اصطلاحاً به کسی گفته می‌شود که می‌تواند کوشش و فعالیت‌های افراد را برای رسیدن به هدف یا اهداف معینی هماهنگ و به طرز شایسته‌ای سازمان دهد» (ابراهیمی، ۱۳۷۹: ۳۲).

در فرآیند اموری که مدیر برای اعمال مدیریت بدان نیاز دارد، ابزاری است که به سبب آن قادر باشد عوامل انسانی، منابع، امکانات و تجهیزات را به کنترل و فرمانبرداری خود وادار نماید. از نظر الطاف الهی، برخی از انسان‌ها دارای استعداد ذاتی هستند و اینان هستند که با تربیت اسلامی اندیشه‌های والایی کسب می‌کنند و با فراگیری معارف الهی می‌توانند بر امور تحت فرماندهی خود

تسلط یابند و فارغ از هر نتیجه‌ای که از عملکردشان حاصل می‌گردد، با قلبی سلیم به سوی پروردگارشان رهسپار و رستگار گردند.

نظر به اینکه هر یک از ابعاد شخصیتی مدیر باید برگرفته از مفاهیم و تعالیم اسلامی باشد، از این روی، ویژگی‌های برجسته‌ای که مدیران برای تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف خود نیاز دارند، در قالب گفتارهایی مستقل که مکمل یکدیگرند، بررسی و ارائه گردیده است.

## ایمان

هر شخصی دارای درجاتی از ایمان است که گاه ایمان او با خلوص بیشتری همراه می‌باشد و یا اینکه به بعضی از بی‌ارزشی‌ها تکیه نموده، درجه ایمان وی مشخص می‌شود. منشأ و منبع ایمان یک فرد مؤمن در راستای رسیدن به قرب الی‌الله و رسیدن به کمال مطلوب است که می‌تواند به او شایستگی‌ها و توانایی‌هایی را عطا نماید. ایمان یک امر ذهنی و برگرفته از باورهای یقینی فرد مؤمن می‌باشد که خداوند متعال در دل او افکنده است و هرگاه به او مطلبی برگرفته از منابع نورانی وحی و ولایت برسد، با آغوش باز پذیرای آن خواهد بود. خطاب باری تعالی که بارها در قرآن کریم آمده است و مسلمانان را با «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا...» مورد خطاب قرار داده، خود بیانگر این است که یک خطاب عمومی به تمام کسانی است که این آیات را می‌شنوند و یا در آینده می‌خوانند، در حالی که از درجات مختلف ایمان و اسلام برخوردارند: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا آمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي نَزَّلَ عَلَىٰ رَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي أَنْزَلَ مِنْ قَبْلُ وَمَنْ يَكْفُرْ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ وَرُسُلِهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا بَعِيدًا﴾؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! به خدا و پیامبرش و کتابی که بر او نازل کرده است و کُتُب (آسمانی) که پیش از این فرستاده است، ایمان (واقعی) بیاورید. کسی که خدا، فرشتگان او، کتاب‌ها، پیامبرانش و روز واپسین را انکار کند، در گمراهی دور و درازی افتاده است ﴿التَّوْبَةَ / ۱۳۶﴾.

تنها ایمانی قابل پذیرش است که بر مبنای اصول توحیدی و الهی بنا گردیده که این نوع باور و ایمان مردمان، در اکثر جوامع بشری وجود دارد و یا می‌توان گفت که در مرتبه اول، اندیشه‌ها و باورهای آنها قرار گرفته است و دیگر باورها و رسوب‌های تفکر آنها را برخی مسائل همچون سرمایه،

قدرت، مقام، شهوات نفسانی و غیره تشکیل می‌دهد و عده‌اندکی نیز ایمان توحیدی و الهی را رها نموده‌اند و به دیگر علائق دنیوی و مادی روی آورده‌اند. در این صورت، مدیرانی که از بطن جامعه ظهور می‌کنند، اگر از باورهای الهی فاصله گرفته باشند، نتیجه عمل ایشان ناپایدار و سرمایه‌محور است.

ایمان سرچشمه همه فضایل انسانی، عامل تقوا و پاکی بشر است؛ یعنی گرایش و پیراستگی به حقایق برتر و اعتقاد به عالم ماوراء ماده. ایمان عبارت است از تصدیق و باور آمیخته با احترام و تقدیس، پذیرش با عشق و علاقه، عشق و علاقه‌ای که مؤمن به مکتب و پوینده راه دین را به قربانگاه فداکاری و ایثار می‌کشاند و همه چیز را فدای حق می‌کند (ر.ک؛ اختری، ۱۳۶۹: ۱۱۸).

تضمین موفقیت یک مدیر، ایمان اوست که به عنوان اولین رکن پایداری شخصیتی او قلمداد می‌شود. هرگاه این پایه متزلزل باشد، دیگر شاخصه‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و از کارایی و بهره‌برداری آنها می‌کاهد و یا ممکن است نتیجه معکوس به بار آورد و هر چه درجه ایمان او بالاتر باشد، حصول نتیجه مطلوب از او مورد انتظار است.

امیر مؤمنان (ع) پیوسته کارگزاران و کارکنان دستگاه اداری خود را به یاد حق و یاد معاد توجه می‌داد تا در اداره همه امور کاملاً انسانی عمل نمایند و دست تطاول نگشایند و به سرکشی و تندگی گرفتار نیایند (ر.ک؛ دلشاد تهرانی، ۱۳۷۹: ۴۳): «إِيَّاكَ وَ الْإِسْتِثْنَاءَ بِمَا النَّاسُ فِيهِ أَسْوَةٌ وَ التَّعَابِي عَمَّا تُعْنَى بِهِ مِمَّا قَدْ وَضَحَ لِلْعَبِيُونِ فَإِنَّهُ مَاخُوذٌ مِنْكَ لِغَيْرِكَ وَ عَمَّا قَلِيلٍ تَنْكَشِفُ عَنْكَ أَعْظِيَةُ الْأُمُورِ وَ يُنْتَصَفُ مِنْكَ لِلْمَظْلُومِ أَمْلِكُ حَمِيَّةَ أَنْفِكَ وَ سُورَةَ حَدِّكَ وَ سَطْوَةَ يَدِكَ وَ غَرْبَ لِسَانِكَ وَ احْتِرْسُ مِنْ كُلِّ ذَلِكَ بِكَفِّ الْبَادِرَةِ وَ تَأْخِيرِ السُّطْوَةِ حَتَّى يَسْكُنَ غَضَبَكَ فَتَمْلِكَ الْإِخْتِيَارَ وَ لَنْ تَحْكُمَ ذَلِكَ مِنْ نَفْسِكَ حَتَّى تُكْثِرَ هُمُومَكَ بِذِكْرِ الْمَعَادِ إِلَى رَبِّكَ» (نهج البلاغه / ن ۵۳)؛ یعنی، «مبادا هرگز در آنچه که با مردم مساوی هستی، امتیازی خواهی، از اموری که بر همه روشن است، غفلت کنی؛ زیرا به هر حال نسبت به آن در برابر مردم مسئول هستی و به زودی پرده از کارها یک سو رود و انتقام ستمدیده را از تو باز می‌گیرند. باد غرورت، جوشش خشم، تجاوز دستت، تندگی زبانت را در اختیار خود گیر و با پرهیز از شتابزدگی و فروخوردن خشم، خود را آرامش ده تا خشم فرونشیند و اختیار

نفس در دست تو باشد و تو بر نفس مسلط نخواهی شد، مگر با یاد فراوان قیامت و بازگشت به سوی خدا» (دستی، ۱۳۷۹: ۵۹۱).

### تقوا

کلمه تقوا از نظر لغوی به معنای صیانت و حفاظت است و از نظر اصطلاحی، یعنی حفاظت و نگهداری نفس از آنچه به آن ضرر می‌رساند (ر.ک؛ میرتاج‌الدینی، ۱۳۶۹: ۳۶). هنگامی که باورهای ایمانی یک انسان شکل می‌گیرد و وحدانیت و رسالت و معاد را تصدیق می‌نماید، زیربنای تقوا شکل گرفته، پرهیزگاری پیشه می‌کند. بنابراین، تقوی مرحله کاربردی ایمان است که در بسیاری از متون و عبارات ائمه معصوم (ع) به «تقوی‌الله» یاد شده است، چراکه تقوا بدون پشتوانه الهی می‌تواند در هر جامعه‌ای به شکل‌های مختلف ظهور و بروز کند، اما ارزشی نخواهد داشت؛ مانند رفتار مرتاضان هندی، بوداییان و دیرنشینان: ﴿وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا \* يَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا: و هر کس تقوای الهی پیشه کند، خداوند راه نجاتی برای او فراهم می‌کند\* و او را از جایی که گمان ندارد، روزی می‌دهد و هر کس بر خدا توکل کند، کفایت امر او را می‌کند؛ خداوند فرمان خود را به انجام می‌رساند و خدا برای هر چیزی اندازه‌ای قرار داده است﴾ (الطلاق / ۴-۲).

تصمیم‌گیری در اینکه کدام عمل و گفتار ما انسان‌ها با پاکی و صداقت همراه است، بسی مشکل به نظر می‌رسد، چراکه در شرایط گوناگون و نداشتن آگاهی از تمام جوانب، شیوه اتخاذ شده مدیریتتی، می‌تواند انسان را با تمایلاتی همراه نماید که نفس بر او چیره گشته است و منفعت‌طلبی او توجیه‌پذیر گردد و آنگاه عوامل بیرونی ناسازگار با تقوای شخصی در جامعه، تبدیل به بروز و ظهور بی‌تقوایی گردد: «وَ اعْلَمُوا عِبَادَ اللَّهِ أَنِ الْمُتَّقِينَ ذَهَبُوا بِعَاجِلِ الدُّنْيَا وَ آجِلِ الْآخِرَةِ فِشَارَكُوا أَهْلَ الدُّنْيَا فِي دُنْيَاهُمْ وَ لَمْ يُشَارِكُوا أَهْلَ الدُّنْيَا فِي آخِرَتِهِمْ سَكَنُوا الدُّنْيَا بِأَفْضَلِ مَا سَكِنَتْ وَ أَكَلُوهَا بِأَفْضَلِ مَا أَكَلْتُمْ فَحَظُّوهَا مِنَ الدُّنْيَا بِمَا حَظُّوا بِهِ الْمُتَرَفُّونَ وَ أَخَذُوا مِنْهَا مَا أَخَذَهُ الْجَبَّارَةُ الْمُتَكَبِّرُونَ ثُمَّ انْقَلَبُوا عَنْهَا بِالرَّادِ الْمُبَلَّغِ وَ الْمَنْجَرِ الرَّابِحِ أَصَابُوا لَذَّةَ الدُّنْيَا فِي دُنْيَاهُمْ وَ تَيَقَّنُوا أَنَّهُمْ جِيرَانُ اللَّهِ عَدَا فِي

آخِرَتِهِمْ لَا تُرَدُّ لَهُمْ دَعْوَةٌ وَلَا يَنْقُصُ لَهُمْ نَصِيبٌ مِنْ لُدَّةٍ» (نهج‌البلاغه / ن ۲۷)؛ یعنی: «آگاه باشید ای بندگان خدا! پرهیزگاران از دنیای زودگذر به سلامت گذشتند و آخرت جاودانه را گرفتند. با مردم دنیا در دنیای ایشان شریک گشتند، اما مردم دنیا در آخرت آنها شرکت نکردند. پرهیزگاران در بهترین خانه‌های دنیا سکونت کردند و بهترین خوراک‌های دنیا را خوردند و همان لذت‌هایی را چشیدند که دنیاداران چشیده بودند و از دنیا بهره گرفتند، آنگونه که سرکشان و متکبران دنیا بهره‌مند بودند. سپس از این جهان با زاد و توشه فراوان و تجارت پرسود به سوی آخرت شتافتند. لذت‌پارسایی را در ترک حرام دنیا چشیدند و یقین داشتند در روز قیامت از همسایگان خدایند؛ جایگاهی که هر چه درخواست کنند، داده می‌شود و هر گونه لذت در اختیارشان قرار دارد» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۱۰).

لذتی که اهل تقوا از زهد در دنیا احساس می‌کنند، بزرگترین لذت و سبب ایجاد شادمانی عظیم است؛ زیرا هنگامی که اهل زهد و تقوا قلاده محبت دنیا را از گردن روح خود بیرون آوردند و دور انداختند و به کمال‌های عالی نفسانی و معنوی رسیدند، آن‌چنان بهجت و سروری برای آنها حاصل می‌شود که بسیار پُرازش‌تر و باعظمت‌تر از شادی‌ها و لذت‌های پیدا شده برای متکبران و جباران می‌باشد. اینجاست که سزاوار است پرهیزگاران و زاهدان بر متکبران ستمگر، تکبر و فخر و مباهات کنند؛ زیرا کمالی که اهل دنیا به آن می‌نازند، در مقایسه با مقامات معنوی و لذت‌هایی که اینها احساس می‌کنند، بی‌ارزش و توخالی می‌باشد.

اگر پرهیزگاران و به‌ویژه مدیران پرهیزگار، به درجاتی رسیده‌اند که تقوا را عامل اصلی تصمیم‌های خود قرار داده‌اند، معلول اسباب و عللی است که یا در وجود آنها فراهم شده است و یا خود آن را کسب کرده‌اند. برخی از پاکیزگی‌ها و نیات خالص و ناب، از پدران و مادران درستکار برای انسان ساخته و پرداخته می‌شود و آنچه را که با شناخت، دانش و مطالعه در احوال گذشتگان و افراد جوامع به دست مدیران رسیده تا سرمایه کار خود قرار دهند، دو رکن اصلی و اساسی تقوا و پرهیزگاری در مدیران می‌باشد.

## تخصّص

احاطه هر فرد بر علمی از علوم مختلف در زمینه‌های علوم فنی، طبیعی، انسانی و یا متافیزیک را می‌توان تخصّص آن فرد در علمی که بدان دست یافته، اطلاق کرد. هر علمی بدون علل و اسباب لزوماً برای کسب‌کننده آن تخصّص نمی‌آورد، بلکه در کنار آن توانایی‌های ذهنی و فردی شخص با لقاء و الهام‌های الهی و خواست خداوند می‌تواند برای عرضه در جامعه و رسیدن منفعت آن به مردم مؤثر و مفید واقع گردد. گواه این مطلب، سبب انتخاب طالوت برای فرمانروایی قوم از جانب خداوند است: ﴿وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلِكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ و پیامبرشان به آنها گفت: خداوند طالوت را برای زمامداری شما مبعوث (و انتخاب) کرده است. گفتند: چگونه او بر ما حکومت کند، با اینکه ما از او شایسته‌تریم و او ثروت زیادی ندارد؟! گفت: خداوند او را بر شما برگزیده است و او را در علم و (قدرت) جسم، وسعت بخشیده است. خدا مُلک خود را به هر کس بخواهد، می‌بخشد و احسان خدا وسیع است و (از لیاقت افراد برای منصب‌ها) آگاه است ﴿البقره/ ۲۴۷﴾

از تأمل در تفاسیر چنین برمی‌آید که یکی از شایستگی‌های افراد برای رهبری، اصطفاء و گزینش الهی بوده است و خداوند کسانی را برمی‌گزیند که پاکدل باشند. طالوت فردی شایسته و از صفای باطن و ملکات اخلاقی برخوردار بوده است. همچنین بیان شده که نداشتن امکانات فراوان مالی مایه نداشتن قدرت فرماندهی نمی‌تواند باشد؛ زیرا فرمانده باید همراه تقوای الهی، دو ویژگی تخصّص علمی و توان بدنی را داشته باشد و خداوند هر دو را به طالوت مرحمت کرده بود. پس فرمانده باید دارای گوهری طاهر، استعداد ممتاز، برگزیده خدا و متعهد باشد و در مسائل علمی نیز فردی متخصص و کارآمد و آگاه به مسائل جنگ و در هدایت عملیات نیز از نیروی بدنی مناسبی برخوردار و از همه زیردستان نیرومندتر باشد (ر.ک؛ جوادی آملی، ۱۳۸۵، ج ۱۱: ۶۴۰). بنابراین، تفسیر نیز دلالت بر این دارد که تخصّص به تنهایی مفید فایده نخواهد بود. در عصر حاضر، علوم از نظر تخصّصی شدن به شاخه‌های متعدّدی تقسیم گردیده که در هر زمینه‌ای از چندین تخصّص

تشکیل یافته است و به جرأت می‌توان علوم کلی و عمومی را برای فهم، درک و شناخت هر یک از تخصص‌های زیرمجموعه علوم به کار بست: «وَ أَكْثَرُ مُدَارَسَةَ الْعُلَمَاءِ وَ مُنَاقَشَةَ الْحُكَمَاءِ فِي تَثْبِيتِ مَا صَلَحَ عَلَيْهِ أَمْرٌ بِلَادِكَ وَ إِقَامَةِ مَا اسْتَقَامَ بِهِ النَّاسُ قَبْلَكَ» (نهج‌البلاغه / ن ۵۳)؛ یعنی، « فراوان با دانشمندان گفتگو کن و فراوان با حکیمان بحث کن که مایه آبادانی و اصلاح شهرها و برقراری نظم و قانونی است که در گذشته نیز وجود داشت» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۷۳).

«یک نکته شگفت‌انگیز در جملات مورد تفسیر این است که امیرالمؤمنین، علی (ع) می‌فرماید با دو گروه ارتباط دائمی داشته باش:

۱- گروه دانشمندان که واقعیت‌ها را از دیدگاه علمی محض می‌نگرند و آنها را با اصول و قواعدی مستند به تجربیات و مشاهدات توصیف و مورد تصرف و تغییر برای نیازهای مادی و معنوی قرار می‌دهند.

۲- گروه حکما که همان واقعیت‌ها را با کلی‌نگری و دریافت وحدت‌های عالی‌تر در هستی مورد کاوش، تحقیق و تفسیر قرار می‌دهند.

بنابراین، برای آگاهی و اطلاع از مردم جامعه، چنان که هستند و چنان که باید باشند، از هر دو نوع معرفت دانشی (علمی) و حکمی، به‌ویژه بدان روی که سر و کار تو با انسان‌هاست و مدیریت آنان را پذیرفته‌ای، ضرورت قطعی دارد» (جعفری تبریزی، ۱۳۸۶: ۲۰۸).

معلوم می‌شود که مدیران جامعه باید بر علوم عقلی و توانایی‌های ذهنی و فکری والایی دست یافته باشند و از تخصص‌های مختلف افراد جامعه بهره‌مند گردند تا تصمیم‌های بدون نقص و درخور توجهی اتخاذ نمایند. مطلب دوم اینکه هر مدیر عالمی باید با کاربردی کردن علم خود و علوم متخصصان دیگر در اجرایی کردن آنچه که بدان دست می‌یابد و صواب تشخیص می‌دهد، توانا باشد.



## قدرت

در صورتی که بخواهیم قدرت را در مدیریت اسلامی مترادف توانایی‌های فردی شخص مدیر در اجرای خاستگاه‌های سازمان تعریف و معرفی نماییم، تمام وظایف مدیر همراه با قدرت قابل پیاده‌سازی و اجرا می‌باشد. در این صورت، اگر با بی‌قدرتی و ضعف همراه باشد، نتایج بس فاجعه‌آمیز و نامطلوب بر جای می‌گذارد. در اینکه مدیر باید در کلیه زمینه‌های مدیریت از توانایی و قدرت تصمیم‌گیری، قاطعیت، استدلال، صمیمیت، ائتلاف، مذاکره و قدرت با اعمال قانون، پاداش، تنبیه و قدرت اصالت بخشیدن به تخصص را برخوردار باشد. در صورت ضعف یا عدم این توانایی‌ها، اطلاق کلمه مدیر چه بسا بی‌انصافی است. همان‌گونه که اکثر افراد جامعه نیز اینگونه هستند و وجه تمایزی با مدیر اچنینی ندارند، بلکه افراد شاخصی از جامعه باید در مراتب مدیریتی جای گیرند که قادر باشند با خصوصیات بارز و منحصر به فردی بر سازمان، افراد و ابزار تولید و سرمایه، نظارت و اعمال نظر کنند.

در متون اسلامی، برای اعمال قدرت، هدایت مردم به سوی حق و پیروی از آن راهکارهایی آمده است. برای مثال در جایی که برخی از یاران امیرالمؤمنین، علی (ع) به منظور آرام کردن فتنه طلحه و زبیر و جلوگیری از آشوبی که از ناحیه معاویه و بروز اختلال در امور شام انتظار می‌رفت، از آن حضرت درخواست کردند که کشندگان عثمان قصاص شوند، آن بزرگوار در پاسخ فرموده است: «فَاهْدُوْا عَنِّيْ وَ اَنْظُرُوْا مَا ذَا يَأْتِيْكُمْ بِهِ اَمْرِيْ وَ لَا تَفْعَلُوْا فَعْلَةً تَضْعِضُ قُوَّةً وَ تَسْقِطُ مِنْهُ وَ تُوْرَثُ وَهْنًا وَ ذِلَّةً وَ سَأْمَسِيْكَ الْاَمْرَ مَا اسْتَمْسَكَ وَ اِذَا لَمْ اُجِدْ بُدَاً فَاخِرُ الدَّوَاءِ الْكِيُّ» (نهج البلاغه / خ ۱۶۸)؛ یعنی، «پس شتاب نکنید و بنگرید به شما چه فرمان می‌دهم و کاری نکنید که نیروی ما ضعیف شود، قدرت ما از میان برود و سستی و زبونی به بار آید. من درباره این امر تا آنجا که ممکن است خویشتنداری خواهم کرد و اگر چاره‌ای نیابم، آخرین دارو داغ کردن (جنگ کردن) است» (بحرانی، ۱۳۷۰: ۵۸۵).

همچنین خداوند متعال در قرآن کریم فرموده است: «وَمَا اَهْلَكْنَا مِنْ قَرْيَةٍ اِلَّا لَهَا مُنْذِرُونَ» \*

ذِكْرِيْ وَمَا كُنَّا ظَالِمِيْنَ: ما هیچ شهر و دیاری را هلاک نکردیم مگر اینکه اندازکنندگان (از

پیامبران الهی) داشتند \* تا متذکر شوند؛ و ما هرگز ستمکار نبودیم! (که بدون اتمام حجّت مجازات کنیم) ﴿الشّعراء/ ۲۰۹-۲۰۸﴾.

همواره پاداش از ابزار هدایتی مدیر، برای ارتقاء کمّیت و کیفیت بازدهی عوامل و عناصر تحت فرمان اوست، هرچند که پاداش کارگزاران و مدیران از طرق مادی و معنوی ظهور می‌یابد، لکن اگر انجام امور از سوی عوامل اجرایی در راستای رضای خدا و فی سبیل الله باشد، پاداش مورد توقع، برای او آخروی است و آنچه که در امور دنیایی قابل رؤیت است، سرانجام نیک این افراد می‌باشد: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ و آنها که در راه ما (با خلوص نیت) جهاد کنند، قطعاً ایشان را به راه‌های خود هدایت خواهیم کرد و خداوند با نیکوکاران است ﴿العنکبوت/ ۶۹﴾.

قدرت تشویق باید به گونه‌ای در بین عوامل تقسیم گردد که تبعیض و با نادیده گرفتن بعضی از خدمات و تلاش‌ها در آن دیده نشود که در این صورت، موجب دلسردی می‌شود و در نهایت، نتایج نامطلوب حاصل خواهد شد. از دیگر قدرتهای مورد لزوم مدیران می‌توان به قدرت تخصص اشاره نمود، چراکه در مدیریت الهی و اسلامی قدرت تخصص به عنوان یک راه نفوذی مورد قبول است و برای رسیدن اهداف و مقاصد مورد نظر استفاده می‌شود و نمونه بارز آن مسئله معجزات انبیاء الهی است.

بنابراین، یکی از ویژگی‌های مدیریت، قدرت است که باید کنترل شده و قابل انعطاف باشد، چراکه برخی از قدرتها لجام گسیخته هستند و به استبداد ختم می‌شود. اینجا لازم می‌بینم به انواع دیگری از قدرت مدیریتی که دارای نیروهای فراوانی در ذات خود هستند، اشاره کنم:

- ۱- قدرت نوآوری و ابداع «ابتکار».
- ۲- قدرت تجزیه (جداسازی و کوچک نمودن) و ترکیب (به هم پیوستن و ارتباط دادن).
- ۳- قدرت ارائه دلیل «منطق و متکی به برهان».
- ۴- قدرت بسیج انگیزه‌ها برای کارهای دسته‌جمعی (هدایت).

۵- قدرت در تصمیم‌گیری و اجرا (قاطعیّت).

۶- قدرت کنترل خود و دیگران (اشراف).

۷- قدرت پذیرش حق و تسلیم در برابر آن (انصاف) (ر.ک: تقوی دامغانی، ۱۳۷۷: ۱۴۴).

## امانت

هنگامی که امانت با کلماتی همچون راست‌گویی و راست‌کرداری، ایمان و تقوای عملی و صداقت همراه و قرین می‌شود، ذهن و تفکر انسان به سوی امانت در مال، در مرحله اول و امانت در امارت و در اسرار مردم، در مراحل بعدی بروز و ظهور پیدا می‌کند. اما اگر به گستردگی امانت در جنبه‌های مختلف آن توجه نماییم، انگشت حیرت به دندان گرفته، در حفظ امانت‌هایی که در نزد انسان به ودیعه گذاشته شده است، راه را بسی دشوار می‌بینیم. از مظاهر امانت‌داری، امانات خلقیات و نحوه زندگی افراد است که به نحوی بعضی از آن مطلع می‌گردند و افشای آن موجب برملا شدن عیوب و یا اسرار نهان افراد خواهد گردید که در این صورت حفظ آبروی مردم در جامعه، عبادت و امانتی بزرگ است: «فَإِنَّ فِي النَّاسِ غُيُوبًا أَلْوَالِي أَحَقُّ مَنْ سَتَرَهَا فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ وَاللَّهُ يَحْكُمُ عَلَى مَا غَابَ عَنْكَ فَاسْتُرِ الْعَوْرَةَ مَا اسْتَطَعْتَ يَسْتُرِ اللَّهُ مِنْكَ مَا تُحِبُّ سِتْرَهُ مِنْ رَعِيَّتِكَ» (نهج‌البلاغه / ن ۵۳)؛ یعنی، «مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبدا آنچه بر تو پنهان است، آشکار گردانی و آنچه که هویداست، بیپوشانی که داوری در آنچه از تو پنهان است، با خدای جهان می‌باشد. پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بیپوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو بیپوشاند» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۷۱).

رازداری و سرپوش گذاشتن بر اسرار مردم و عیوب انسان‌ها یکی از وظائف حاکم و از اصول حیاتی و انسان‌ساز اسلام است. امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> برای بیان این اصل اسلامی در عهدنامه مالک را به رازداری و سرپوش گذاشتن بر خطاها و عیوب مردمان تحت حکومت فرمان می‌دهد و از تحقیق و تجسس از اسرار پنهانی مردم بر حذر می‌دارد و می‌فرماید: «همچنان که خود نمی‌خواهی و حاضر

نیستی که اسرار تو را کسی بداند، تو نیز حاضر به افشای اسرار پنهانی مردم نباش» (موحدی لنگرانی، ۱۳۸۲: ۴۵).

در رده‌های میانی مدیران و کارگزاران، بر اثر برخی از بی‌تقوایی‌ها که بعضاً مشاهده می‌گردد، برای حذف رقبا و در دست گرفتن مناصب مدیریتی، عیوب افراد که تعداد انگشت‌شماری از آن مطلع هستند، در سطح جامعه پراکنده می‌شود که با درستکاری و درست‌اندیشی منافات دارد و موجب ناخشنودی خداوند می‌گردد. این در صورتی است که حکومت و امارت در دست مدیران جامعه، اگر با شایستگی‌های آنان توازن و تقارن نداشته باشد، به معنای این است که آن مدیر برای تصدی این پست صلاحیت و وجاهت ندارد: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا...﴾ خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبان آنها بدهید... ﴿(النساء / ۵۸).

یکی از کارکردهای عملی ایمان و تقوا، امانت‌داری است که با نگاهی بر افعال و رفتار مردمان، به‌ویژه در افعالی که با منافع آنان در تضاد است، می‌توان بر میزان تعهد ایمانی آنان آگاهی یافت، چراکه با توجیهاات و نادیده گرفتن برخی از قواعد امانت‌داری، دست‌اندازی و تغییر در مفهوم و انگیزه مورد امانت، خیانت در امانت رخ می‌دهد و به گونه‌ای رفتار می‌شود که در اصل امانت‌های گذاشته شده خدشه وارد می‌گردد و به نوعی، مورد امانت لوٹ گردیده که عموماً با قیاس‌های به نفس، گریبان اکثریت آحاد مدیران جامعه را گرفته و خواهد گرفت: «وَإِنَّ عَمَلَك لَبِئْسَ لَكَ بِطُغْمَةٍ وَ لَكِنَّهُ فِي غُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَ أَنْتَ مُسْتَرْعَىٰ لِمَنْ فَوْقَكَ» (نهج‌البلاغه / ن ۵)؛ یعنی، «فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نیست، بلکه امانتی در گردن توست و تو تحت نظر مافوق خود می‌باشی» (بحرانی، ۱۳۷۵: ۵۹۴).

مسئولیت‌ها و جایگاه مدیران هر قدر وسیع‌تر و دارای گستردگی بیشتری باشد، مفساد پیش رو و وسوسه‌های اغواکننده در این پهنه بیشتر ظهور و خودنمایی خواهد کرد. توانایی در اداره هر مجموعه کلانی، مدیران را در این چالش‌ها که گاهی عمیق و ژرف است و گاهی سطحی و کم‌عمق، فرومی‌برد که مواظبت از سقوط و ماندن در جایگاه خدمت‌رسانی تنها با اتکال به خداوند متّان،

ایمان، تقوا و امانت‌داری قابل تحقق است و شیطان در این فضا نمی‌تواند هنرنمایی و اغواگری نماید.

## عدالت

بر مدیران در همه سطوح فرض است که در اموری که مربوط به حوزه مدیریت آنان می‌شود، عدالت را به اجرا درآورند و تا دستیابی به نتیجه مطلوب از آن مواظبت نمایند. هر فردی برای برپاداشتن عدل که اگر بتواند از عهده آن برآید، عادل نامیده می‌شود، باید ابزار و اسبابی را در اختیار گیرد تا از عهده شناسایی عدل و شقوق مختلف آن در زمان‌ها، مکان‌ها و فرهنگ‌های متفاوت برآید، به نحوی که بتواند عدل را طوری برقرار نماید که منفعت عمومی در آن مستتر باشد. هنگامی که یک مدیر بر پایه امکانات و ابزار معرفتی شخصیتی خویش در امری حکم می‌راند، قصد و نیت وی برقراری عدالت است، لیکن با فرضیه‌هایی مواجه می‌شود که گمان می‌رود عدل را برقرار نکرده است و تصمیم ظالمانه‌ای را اتخاذ نموده است. مثل اینکه پاداشی را مقرر می‌نماید که در بین کارکنان توزیع نماید. تصمیم اول این است که به هر نفر به صورت یکسان مبلغ معینی اختصاص یابد، یا در تصمیم دیگری تقسیم بودجه مورد نظر را بر اساس سطوح حقوقی توزیع نماید، یعنی اینکه حقوق پایین‌تر، سهم کمتر و حقوق بالاتر سهم بیشتری دریافت نماید و بالأخره اینکه پاداش بر اساس شایسته‌سالاری و زحمات و یا اثربخشی بیشتر کارکنان توزیع گردد. به این سه نوع تصمیم‌گیری قناعت می‌کنیم و قضاوت آن را در سطوح بعد می‌آوریم. امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> در نامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «وَلْيَكُنْ أَحَبَّ الْأُمُورِ إِلَيْكَ أَوْسَطُهَا فِي الْحَقِّ وَأَعْمَهَا فِي الْعَدْلِ وَ أَجْمَعُهَا لِرِضَى الرَّعِيَّةِ فَإِنَّ سَخَطَ الْعَامَّةِ يُجْجِفُ بِرِضَى الْخَاصَّةِ وَإِنْ سَخَطَ الْخَاصَّةِ يُغْتَفَرُ مَعَ رِضَى الْعَامَّةِ» (نهج‌البلاغه / ن ۵۳)؛ یعنی، «دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو باید در حق میان‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۶۹).

بشر همواره در تنگنای دانش و علم محدود خود گرفتار است و این نوع گرفتاری در قضاوت او اثر فراوانی به نسبت کمی یا فزونی معلومات وی دارد و آنچه که در فراسوی واقعیت و حقایق ماوراءالطبیعه در جریان است، برای او ناشناخته و نسبت به آن جاهل است و این جهل مانع از آن می‌گردد که عدالت را بفهمد و یا بتواند بر ضمایر افکار مردم آگاهی یابد و یا بر وقایع پیش روی طبیعی و اتفاق‌های آینده وقوف یابد. از این روی، بر حسب ظواهر قضاوت می‌نماید که گوشه‌ای از عدالت است. بنابراین، باید عدالت را با انصاف و قسط همراه نمود تا امر خارق‌العاده را با امور قابل رؤیت و اجرایی در هم آمیخت و به نتیجه مطلوب‌تر نزدیک شد. به همین منظور، مدیران جامعه و فرماندهان عرصه سیاست و اداره جامعه، باید از خبره‌ترین و پاکیزه‌ترین افراد در اخلاص، ایمان، تقوا و امانت‌داری باشند: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اٰغْدِلُوا هُوَ اٰقْرَبُ لِلتَّقْوٰی...﴾ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره برای خدا قیام کنید و از روی عدالت گواهی دهید. دشمنی با جمعیتی شما را به گناه و ترک عدالت نکشاند! عدالت کنید که به پرهیزگاری نزدیکتر است... ﴿(المائده / ۸).

وقتی که عدالت موجب رسیدن به تقوا باشد و نیز در دستوره‌های شرعی برای افرادی مانند شهود و امام جماعت شرط محسوب شود، معلوم می‌شود که در منصب‌های کلیدی مانند مدیریت و رهبری بسیار بااهمیت خواهد بود. چنین است که برقراری عدل چنان سنگین و پرمخاطره است که هنگام بیعت گرفتن از امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> و اصرار بر ایشان، آن حضرت می‌فرماید مرا واگذارید و به دیگری روی آورید. ایشان که نشانه‌هایی از عدل الهی را با خود دارند، نیک می‌دانند که اجرای عدالت و برپایی حق چنان سخت است که اکثریت را بر نمی‌تابد که یا باید در محضر حق بایستد و یا تیغ تیز آلوده فردی شقی را به جان بخرد.

### قاطعیّت

در ساختار اندیشگانی یک مدیر، داشتن قاطعیّت در برخورد با اتفاق‌ها و رویدادهای حوزه مدیریت و یا در مباحث آینده‌نگری و برنامه‌ریزی، از ضروری‌ترین خصوصیات اوست. مدیران و کارگزاران ارشد و میانی جامعه برای پیشبرد مقاصد و اهداف سازمانی خود، نیازمند به‌کارگیری ابزاری هستند که تصمیم‌های آنان را بر اساس مبانی مکتوب و غیرمکتوب سازمانی که در آن

مدیریت می‌کنند، استواری و استحکام بخشد. واضح است که اداره یک سازمان حکومتی بر اساس اهداف از پیش تعیین شده، مستلزم داشتن اساسنامه و آیین‌نامه‌هایی برای پیشبرد اموری است که مدیران بر اساس آن در انجام برخی از کارها مجاز هستند و از بعضی دیگر منع شده‌اند. از آنجا که قواعد کلی حاکم بر جامعه و قوانین دیگر نیز در تصمیم‌گیری آنان دخالت دارد و نیز سنت‌ها و مواردی که عرف جامعه محسوب می‌شوند، در نحوه انجام برنامه آنها دخیل هستند. از این روی، به کارگیری قاطعیت باید بر مبنای فوق استوار باشد و نمی‌توان آن را در غیر مسیر از پیش تعیین شده، به کار بست و بدان اصرار ورزید.

ارکان تصمیم‌گیری قاطعانه در حوزه فعالیت مدیر، از بخش‌هایی همچون عزل و نصب‌ها، کسب درآمدها و صرف هزینه‌ها، تهیه امکانات و ملزومات، کنترل، نظارت و اموری از این قبیل تشکیل شده که مدیران بر اساس اختیارات تفویضی مبتنی بر بایدها و نبایدهای از پیش تعیین شده سازمانی و قانونی، در آنها دخل و تصرف می‌نمایند.

در قرآن نیز تلویحاً به مسئله قاطعیت مدیر توجه شده است، در آنجا که می‌فرماید: ﴿مُحَمَّدٌ رَّسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ...﴾ محمد<sup>(ص)</sup> فرستاده خداست و کسانی که با او هستند، در برابر کفار سرسخت و شدید و در میان خود مهربانند... ﴿(الفتح / ۲۹).

در این آیه، خداوند متعال از میان صفات پیامبر<sup>(ص)</sup> به نیرومندی و سرسختی او در مقابل کفار و مهربانی و عطوفت وی در میان مؤمنان اشاره می‌فرماید. شدت عمل و قاطعیت در مقابل کفار و رحمت و مهربانی در میان مسلمانان ناشی از دستورهای اساسنامه الهی، در دست مدیر و مجری قانون الهی است.

یکی از افراد نمونه در قاطعیت، مالک اشتر نخعی است که امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> در نامه‌ای که به مردم مصر می‌نویسد، او را اینگونه معرفی می‌نماید: «فَقَدْ بَعَثْتُ إِلَيْكُمْ عَبْدًا مِنْ عِبَادِ اللَّهِ لَا يَنَامُ أَيَّامَ الْخَوْفِ وَلَا يَنْكُلُ عَنِ الْأَعْدَاءِ سَاعَاتِ الرَّوْعِ أَشَدَّ عَلَى الْفَجَّارِ مِنَ حَرِيقِ النَّارِ وَ هُوَ مَالِكُ بْنُ الْحَارِثِ أَخُو مَذْحِجٍ فَاسْمَعُوا لَهُ وَ أَطِيعُوا أَمْرَهُ فِيمَا طَاقَ الْحَقُّ فَإِنَّهُ سَيْفٌ مِنْ سَيُوفِ اللَّهِ لَا كَلِيلَ الظُّبَةِ وَلَا نَابِي الضَّرْبِيَّةِ» (نهج البلاغه / ن ۳۸)؛ یعنی، «من بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم که

در روزهای وحشت نمی‌خوابد و در لحظه‌های ترس از دشمن روی نمی‌گرداند (و) بر بدکاران از شعله‌های آتش تندتر است. او مالک پسر حارث مذحجی است. آنجا که با حق است، سخن او را بشنوید و از او اطاعت کنید، چراکه او شمشیری از شمشیرهای خداست که نه تیزی آن کند می‌شود و نه ضربت آن بی‌اثر است» (دشتی، ۱۳۷۹: ۵۴۵).

شمشیر خدا همان است که جز بر پیکر دشمنان خدا فرود نمی‌آید. اگر غیر از این باشد، شمشیر خدا نیست، بلکه شمشیر شیطان است: «مالک به حق شمشیر خدا بود، چراکه یک دم در راه مبارزه با کسانی که خلافت علی را بر نمی‌تافتند، نمی‌آرامید. وی شمشیری خدایی بود که کند نمی‌شد. سلاحی الهی بود که ضربات خود بر سر هر دشمن نابکار و هر متخلف معصیت‌کاری فرود می‌آمد، کارش تمام بود. حربه‌ای آسمانی بود که قلب دشمن را از ترس و اضطراب آب، و قلب دوست را به امید و اطمینان شاد می‌کرد. الگویی بود که به نیروهای علوی آموزش ایثار و فداکاری و درس همت و پایداری می‌داد» (بهشتی، ۱۳۸۸، ج ۴: ۳۳۰-۳۲۹).

بی‌گمان مدیران موفق تصمیم‌های خود را بر اساس قوانین و مقررات الهی و عرفی اتخاذ می‌کنند که در نحوه‌ی اجرایی کردن آن با مقتضیات زمان، مکان و شرایط و امکانات موجود به صورت دستورالعمل آن را پیش چشم دارند. در این راستا، قاطعیت حرف اول را می‌زند، چراکه مجربان تزلزل در تصمیم‌های مدیران را به معنای تغییر زود هنگام تلقی و با اتخاذ روش‌های میانه، خود را از تبعات آن دور نگاه می‌دارند و از راندمان کارشان به نحو چشمگیری کاسته می‌گردد. در صورت ثبات در تصمیم‌گیری و استحکام آن، کارکنان کوشش مضاعف از خود نشان می‌دهند. در چنین موقعیتی است که هرگاه شرایط در مسیر اجرا به گونه‌ای تغییر یابد که باید اصلاحی در اجزای تصمیم‌گیری ایجاد شود، مدیران با شجاعت و پایبندی به اصول می‌توانند تصمیم‌های خود را تعدیل و با قاطعیت بر راه جدید اصرار ورزند که این عمل آحاد مردم را توجیه و زیرمجموعه را از پذیرش راهکار اصلح خرسند می‌نماید.



## تغافل

در زمان حاضر، مدیریت‌های حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی بسیار تمایل دارند که از رفتارهای کارکنان زیرمجموعه خود اطلاعات موثق کسب کنند و از آنها در پی کشف آثار و تبعات آن رفتارها، برای جلوگیری از آسیب‌هایی که ممکن است سازمان را تهدید نماید، استفاده نمایند و یا آنها را در راستای ارتقاء سطح درآمدزایی سازمان به کار بندند. چشم‌پوشی و اغماض از برخی از رفتارهای شخصی کارکنان، چندان اجرایی و مطلوب به نظر نمی‌رسد، چراکه تغافل در چنین محیط‌هایی هرچند هم که شخصی و در محیط کوچکی اتفاق افتاده باشد، ممکن است علاوه بر تسری میان دیگر کارکنان موجب صدمات سازمانی نیز گردد.

اغماض مدیران بر خطاهای دیگران باید به نحوی باشد که شخص خاطی بر خطای خود آگاهی یابد و در این صورت، اثر مثبت خواهد داشت. اغماض از خطاهایی که غیرعمدی است و برای یک بار اتفاق می‌افتد و آسیب‌های مختصری از خود به جای می‌گذارد و اهداف اصلی سازمان را تهدید نمی‌کنند، امری پسندیده و ممدوح است. در قرآن کریم نیز به نمونه‌هایی در باره تغافل از مؤمنان برمی‌خوریم؛ مانند: ﴿وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أَدْنَىٰ قُلُوبِنَا أَدْنَىٰ لَكُمْ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَيُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِينَ: از آنها کسانی هستند که پیامبر را آزار می‌دهند و می‌گویند: او (سراپا) گوش است (آدم خوش‌باوری است)! بگو: او گوش خوبی برای شماست (و خوش‌باور بودن او به نفع شماست)، (ولی بدانید) او به خدا ایمان دارد و (تنها) مؤمنان را تصدیق می‌کند...﴾ (التَّوبه / ۶۱)؛ علامه طباطبائی در باره این آیه می‌فرماید: «او گوشی است با این صفت که برای شما خیر است، چون نمی‌شنود، مگر چیزی را که به شما سود می‌رساند و ضرری هم برایتان ندارد. لازمه آن این است که استماع آن جناب، استماع خیری باشد؛ یعنی به پاره‌ای از حرف‌هایی که برای مسلمانان خیر نیست، گوش می‌دهد ولیکن صرفاً به منظور احترام از گوینده گوش می‌دهد و کلام او را حمل بر صحت می‌کند تا هتک حرمت او را نکرده باشد و خود نیز گمان بد به مردم نبرده باشد، ولی اثر خبر صادق و مطابق با واقع را هم بر آن بار نمی‌کند» (طباطبائی، ۱۳۷۴، ج ۹: ۴۲۳).

مدیران و کارگزاران شایسته باید در به‌کار بردن تغافل ثبات رویه را سرلوحهٔ اعمال چشم‌پوشی و تغافل قرار دهند. همواره با درایت و تعقل، خطای زیردستان خود را به صورتی مورد اغماض یا مؤاخذه قرار دهند که در تمام موارد به صورت یکسان و بدون تبعیض عمل نمایند، چراکه مدیران نیز انسان‌هایی هستند که نسبت به ظواهر، رفتارها، نوع جنسیت، نحوهٔ برخورد افراد، واکنش‌هایی از خود بروز می‌دهند که در باب همگان یکسان نخواهد بود. تنها به کمک عقل و بردباری است که رویهٔ همسان برای بهره‌برداری از اثرات غیرقابل انکار تغافل، بسیار مفید و ارزشمند است. امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «وَلْيَكُنْ أَعْدَا رِعِيَّتِكَ مِنْكَ وَ أَشْنَاهُمْ عِنْدَكَ أَطْلُبُهُمْ لِمَعَايِبِ النَّاسِ فَإِنَّ فِي النَّاسِ غُيُوبًا الْوَالِي أَحَقُّ مَنْ سَتَرَهَا فَلَا تَكْشِفَنَّ عَمَّا غَابَ عَنْكَ مِنْهَا فَإِنَّمَا عَلَيْكَ تَطْهِيرُ مَا ظَهَرَ لَكَ وَاللَّهُ يَحْكُمُ عَلَى مَا غَابَ عَنْكَ فَاسْتُرِ الْعَوْرَةَ مَا اسْتَطَعْتَ يَسْتُرِ اللَّهُ مِنْكَ مَا تَحِبُّ سَتْرَهُ مِنْ رِعِيَّتِكَ» (نهج‌البلاغه / ن ۵۳)؛ یعنی، «از مردم کسانی را که عیب‌جو‌ترند از خود دور کن؛ زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است. پس مبادا آنچه بر تو پنهان است، آشکار گردانی و آنچه که هویداست، بپوشانی؛ زیرا دآوری در آنچه از تو پنهان است، با خدای جهان می‌باشد. پس چندان که می‌توانی زشتی‌ها را بپوشان تا آن را که دوست داری بر رعیت پوشیده ماند، خدا بر تو ببوشاند» (دستی، ۱۳۷۹: ۵۷۱).

ظریف‌ترین نکته‌هایی که از نامهٔ امام<sup>(ع)</sup> به چشم می‌خورد، جستجو نکردن زشتی‌ها، بلکه چشم‌پوشی و تغافل است که با والاترین اندیشه‌های امام<sup>(ع)</sup> همراه گردیده است. در این بیان، علاوه بر اغماض باید خطای افراد تطهیر گردد و از خاطرها پاک و محو گردد که این امر باید مورد توجه پرونده‌سازان و کسانی که تغافل خود را برای بهره‌برداری مناسب از خطای افراد در زمان دیگر به کار می‌بندند، قرار گیرد و این صفت نادرست را به تبعیت از گفتار امیرالمؤمنین<sup>(ع)</sup> واگذارند.

یادآوری این نکته ضروری به نظر می‌رسد که بسیاری از مدیران با کمک ابزارهای کنترل الکترونیکی و یا افرادی که همچون چشم و گوش عمل می‌کنند، سعی بر آگاهی یافتن از کلیهٔ حرکات و انفعالات کارکنان خود می‌نمایند. بدیهی است کارکنان رفتاری را از خود بروز می‌دهند که با توجه‌هایی همراه است و توضیح آن به گوش مدیر نمی‌رسد. در این صورت، این رفتارها

موجب تکدر خاطر مدیر گردیده، در درازمدت از تصمیم‌گیری منطقی، لازم و قاطع دور می‌ماند و تبدیل به فردی منفعل خواهد گردید.

### مشورت

بالاترین مدیران هر سازمان در پی دریافت بهترین نظرهای علمی و تخصصی هستند تا راه یافتن شیوه برتر را بشناسند. با توجه به بزرگی و اهمیت تصمیم‌گیری‌هایی که در هر سازمان اتخاذ می‌گردد، در سطوح مختلف مدیریتی گروه‌های مشورتی و یا افراد مشاور به استخدام درمی‌آیند تا در مواقع لزوم نظرهای خود را با ادله قابل دفاع به مدیران ارائه دهند.

مشاوران ارشد در سازمان‌ها بر نظرهای ارائه شده نظارت دارند تا بر تعدیل یا تشدید آن نظرها همت گمارند. اعضای هیئت رئیسه سازمان‌ها یا هیئت مدیره شرکت‌های تولیدی و خدماتی این وظایف را بر عهده دارند. هرچند تصمیم‌گیری بر اساس نظرهایی که در این سازمان‌ها با شمارش آراء مثبت و منفی اعضا اتخاذ می‌گردد، تمام مزیت‌های یک تصمیم‌گیری عقلانی را ندارد که با خردورزی همراه باشد، لیکن زیننده آن است که داناترین فرد، مسئولیت تلفیق، اصلاح و پیرایش موارد مطروحه را بر عهده گیرد و نظری واحد را اتخاذ نماید که در بر گیرنده تمام ابعاد عقلانی و مصلحتی باشد: ﴿وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ﴾ \* وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ: همان کسانی که از گناهان بزرگ و اعمال زشت اجتناب می‌ورزند و هنگامی که خشمگین شوند، عفو می‌کنند \* و کسانی که دعوت پروردگارشان را اجابت کرده، نماز را بر پا می‌دارند و کارهایشان به صورت مشورت در میان آنهاست و از آنچه به آنها روزی داده‌ایم، انفاق می‌کنند ﴿ (شوری: ۳۸-۳۷)

این آیات اوصاف اعضای شورا را چنین بیان می‌کند:

۱- مرتکب گناهان بزرگ و فحشا نباشند.

۲- غضب خود را فرو نشانند.

۳- به طور کلی کسانی باشند که به دستورهای الهی پاسخ مثبت دهند و نماز را بر پای دارند.

۴- از آنچه خداوند به آنان عنایت فرموده، انفاق نمایند.

۵- هنگامی که از بیگانگان تعدی و ستم بر آنان متوجه شود، به یاری هم بشتابند (ر.ک؛ جعفری تبریزی، ۱۳۸۶: ۳۰۶).

اوصاف مطروحه در آیات فوق، به روشنی این حقیقت را بیش از پیش بیان می‌دارد که صفات مؤمنان و صادقان در طرف‌های مشورت از اهمیت قابل توجه برخوردار است. مضاف بر این که از دیدگاه امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> نیز می‌توان صفات دیگری به عنوان شرایطی افزون‌تر برای مشاوران قائل شد که باعث به دست آمدن بهترین نتایج مشورتی خواهد شد.

در فرازی از نامه امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> به مالک اشتر نیز چنین بیان شده است: «وَلَا تُذْخِلَنَّ فِي مَشُورَتِكَ بَخِيلًا يُعَدِلُ بِكَ عَنِ الْفَضْلِ وَ يَعِدُكَ الْفَقْرَ وَ لَا جَبَانًا يُضْعِفُكَ عَنِ الْأُمُورِ وَ لَا حَرِيصًا يُزَيِّنُ لَكَ الشَّرَّ بِالْجَوْرِ فَإِنَّ الْبُخْلَ وَ الْجُبْنَ وَ الْحِرْصَ غَرَائِزُ شَتَّى يَجْمَعُهَا سُوءُ الظَّنِّ بِاللَّهِ» (نهج‌البلاغه / ۵۳)؛ یعنی، «هرگز بخیل را در مشورت خود دخالت مده؛ زیرا تو را از احسان و نیکی کردن منصرف می‌سازد و از تهیدستی و فقر می‌ترساند و نیز با شخص ترسو مشورت مکن که روحیه تو را در انجام امور تضعیف می‌کند و از مشورت با افراد حریص بر حذر باش که حرص و ورزیدن را با ستمگری در نظرت زینت می‌دهند؛ زیرا بخل، ترس و حرص، تمایلات گوناگونی هستند که جامع آنها سوءِ ظن به خداوند است».

در واقع، امام<sup>(ع)</sup> مالک اشتر را به سه اصل توصیه می‌فرماید: «سخاوت، شجاعت و قناعت و توکل. روشن است که مشورت با فرد بخیل جلوی سخاوت را می‌گیرد و مشورت با شخص ترسو پایه‌های شجاعت را سُست می‌کند و نیز مشورت با حریص، قناعت را متزلزل می‌سازد که لازمه آن ستم کردن بر رعایاست. از سوی دیگر، در برابر امور رفاهی رعایا، بخیلان مانع می‌شوند و در امور نظامی و نبرد با دشمنان، ترسوها سنگ می‌اندازند و در امور اقتصادی، حریصان سدّ راهند. بنابراین، مشاوران والی باید از میان کسانی انتخاب شوند که در شئون مختلف کشور او را یاری دهند و اراده و تصمیم وی را تقویت کنند و از اموری که مصالح مردم را بر باد می‌دهد، برحذر دارند» (مکارم شیرازی، ۱۳۹۰، ج ۱۰: ۴۱۸).

با این فراز از گفتار گهربار امیرالمؤمنین علی<sup>(ع)</sup> و سیره رسول اکرم<sup>(ص)</sup> معلوم می‌شود در مدت زمانی که به عنوان فرمانده عالی حکومت اسلامی بوده‌اند، دریافت آراء و نظرها در قالب یک عقل کامل، سنجیده و در یک تصمیم نهایی عرضه گردیده است، در صورتی که کسب نظرها و آراء افراد برای مطلبی، اگر با ملاک اکثریت موافقان اخذ گردد، چنانچه در مجالس قانون‌گذاری، هیئت‌های مدیره و رئیسه مؤسسات متداول است، چه بسا انحراف از معیارهای الهی و سیره پیامبر<sup>(ص)</sup> و اولیاء<sup>(ع)</sup> پیش خواهد آمد که در اثر مرور زمان، ناکارآمدی آن با اصطلاحات الحاقیه‌ها، حذف یا اضافه کردن مواد و تبصره‌ها در قوانین، آیین‌نامه‌ها و اساسنامه‌ها اثبات گردیده است و در این گونه مجامع به علت نفوذ برخی از افراد بر بعضی دیگر که برای قرار گرفتن در این منصب‌ها هزینه‌هایی را پرداخته‌اند و منافع امت اسلامی را بر منافع خود ترجیح نداده‌اند، فساد وجود داشته و خواهد داشت.

### نتیجه‌گیری

با پیشرفت علوم انسانی و دانش تجربی که در تخصص‌های نظری و عملی در هم تنیده‌اند، جداسازی و ارجح دانستن یکی بر دیگری امکان‌پذیر نیست و در سطحی قرار گرفته‌اند که برای انسان متحیر و آسیب‌پذیر، چاره‌ای جز کنار آمدن و بهره‌برداری بهینه از آن باقی نمانده است. از این روی، بایستی مدیریت با شاخصه‌ها و ویژگی‌های برگرفته از قرآن و نهج‌البلاغه را چراغ راه نمود تا با اجرایی کردن مفاهیم و دستورهای مندرج در آن، از آسیب‌ها و آفات اجتماعی دور مانند و راه رستگاری را به شرط اخلاص در نیت، پیش روی بشریت قرار دهند.

### منابع و مآخذ

#### قرآن کریم.

ابراهیمی، محمدحسین. (۱۳۷۹). *مدیریت اسلامی*. چاپ دوم. قم: بوستان کتاب.  
 اختری، عباسعلی. (۱۳۶۹). *مدیریت علمی مکتبی از دیدگاه اسلام*. چاپ اول. قم: بوستان کتاب.

- بحرانی، میثم بن علی. (۱۳۷۵). شرح نهج‌البلاغه. حبیب‌الله روحانی. ج ۴. چاپ اول. مشهد: بنیاد پژوهش‌های آستان قدس.
- \_\_\_\_\_ . (۱۳۷۰). شرح نهج‌البلاغه. محمدصادق عارف. ج ۳. چاپ اول. مشهد: بنیاد پژوهش‌های آستان قدس.
- بهشتی، احمد. (۱۳۸۸). اندیشه سیاسی تربیتی علوی در نامه‌های نهج‌البلاغه. چاپ اول. قم: بوستان کتاب.
- تقوی دامغانی، سید رضا. (۱۳۷۷). نگرشی بر مدیریت اسلامی. چاپ دهم. قم: چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی.
- جعفری تبریزی، محمدتقی. (۱۳۸۶). حکمت اصول سیاسی اسلام. چاپ اول. تهران: به نشر؛ آستان قدس رضوی.
- جوادی آملی، عبدالله. (۱۳۸۵). تسنیم. چاپ اول. قم: نشر اسراء.
- دشتی، محمد. (۱۳۷۹). ترجمه نهج‌البلاغه. چاپ اول. قم: مؤسسه انتشارات مشهور.
- دلشاد تهرانی، مصطفی. (۱۳۷۹). ارباب امانت، اخلاق اداری در نهج‌البلاغه. چاپ دوم. تهران: دریا.
- دهخدا، علی‌اکبر. (۱۳۷۳). لغت‌نامه. چاپ اول. تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران.
- شریف‌الرضی، محمد بن حسین. (۱۳۵۹ق.). نهج‌البلاغه. چاپ صبحی صالح. قم: انتشارات هجرت.
- طباطبائی، محمدحسین. (۱۳۷۴). المیزان فی تفسیر القرآن. سید محمدباقر موسوی همدانی. قم: دفتر انتشارات اسلامی.
- معلوف، لويس. (۱۳۷۷). المنجد. احمد سیاح. چاپ بیست و دوم. تهران: انتشارات اسلام.
- مکارم شیرازی، ناصر. (۱۳۹۰). پیام امام<sup>(ع)</sup>. چاپ اول. قم: انتشارات امام علی بن ابی‌طالب<sup>(ع)</sup>.
- موحدی لنکرانی، محمدفاضل. (۱۳۸۲). آیین کشورداری از دیدگاه امام علی<sup>(ع)</sup>. حسین کریمی زنجانی. چاپ اول. تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- میرتاج‌الدینی، سید محمدرضا. (۱۳۷۴). اخلاق کارگزاران حکومت از دیدگاه اسلام. چاپ اول. قم: بوستان کتاب.