



ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

مرکز آموزش مدیریت دولتی

درسنامه

مدیریت درجج البلاغه (۱)

مرکز آموزش مدیریت دولتی

مدیریت مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری استان خوزستان

ویرایش اول

پانزدهم ۱۳۹۶

الله أكبر

معرفی درسنامه

در اجرای ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و ماده ۲ آئین نامه اجرایی فصل نهم قانون مذکور^۲، «نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی» توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (وقت) به دستگاه‌های مشمول قانون مذکور ابلاغ شد^۳.

براساس بند ۵/۴ نظام مذکور، آموزش‌های مدیران به آموزش‌هایی اطلاق می‌شود که در راستای تعالی معنوی و حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های بهبود نگرش و بصیرت‌افزایی و توسعه مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی در چارچوب «سامانه و برنامه آموزش مدیران» طراحی و اجرا می‌گردد.

هدف از طراحی و اجرای این دوره‌ها نیز، ارتقاء و تعالی معنوی و توسعه مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران و متناسب ساختن توانایی‌های آنان با پیشرفت دانش و فناوری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، هدایت و ارزشیابی و نقش‌های مدیریتی و آماده ساختن مدیران حرفه‌ای و کارمندان برای پذیرش مسئولیت‌های جدید است.

به منظور تحقق اهداف پیش گفته، «سامانه و برنامه تربیت و آموزش مدیران»، مشتمل بر عناوین دوره‌های آموزشی مدیران سطوح مختلف، طراحی و طی بخشنامه شماره ۳۲۶۶۴/۹۰/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۱۵ ابلاغ شد.

همچنین در راستای توسعه همکاری‌های فی‌مابین و در چارچوب مفاد خط‌مشی‌ها و ضوابط ناظر بر برنامه‌ریزی و اجرای مطلوب فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی سال ۱۳۹۵ مدیریت‌های مراکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها، موضوع بند ۶ ابلاغیه شماره ۱/۶۹۶۴ مورخ ۱۳۹۴/۱۲/۲۶، مبنی بر «مشارکت در تولید منابع علمی و درسنامه‌های آموزشی براساس استانداردهای مرکز»، مقرر گردید از ظرفیت‌های علمی موجود در استان‌ها برای تألیف و تدوین درسنامه‌های آموزشی دوره‌های مذکور استفاده شود.

درسنامه حاضر، به‌عنوان یکی از منابع آموزشی دوره «مدیریت در نهج البلاغه (۱)»، از مجموعه دوره‌های قبل از انتصاب مدیران سطح پایه است که براساس سرفصل‌های دوره و برای بهره‌برداری فراگیران، توسط «مدیریت مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری استان خوزستان» تدوین و ارائه شده است.

ضمن تشکر از تلاش‌های ارزشمند همکاران محترم مدیریت مذکور، با توجه به ضرورت بازنگری و انجام اصلاحات برای رفع اشکالات و رسیدن به مرحله کمال مطلوب، از همه استادان، صاحب‌نظران و فراگیران محترم تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و ارائه پیشنهادها و دیدگاه‌های خود، ما را در اصلاح این درسنامه و تدوین دیگر آثار موردنیاز کارمندان دولت یاری کنند.

مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱. مصوب کمیسیون مشترک مجلس شورای اسلامی به تاریخ ۱۳۸۶/۰۷/۰۸.

۲. تصویب‌نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ ک مورخ ۱۳۸۹/۱/۱۰.

۳. بخشنامه شماره ۱۸۳۴/۲۰۰ مورخ ۱۳۹۰/۱/۳۰.

مدیریت در نهج البلاغه (۱)

تألیف: کارگروه عمومی - بهاره بهادری - دکتر رضا چراغی کوتیانی

نظارت: مرکز آموزش و پژوهش توسعه و آینده نگری استان خوزستان

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت در نهج البلاغه (۱) / تألیف: دکتر رضا چراغی کوتیانی و بهاره بهادری / زیر نظر مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری استان خوزستان / سازمان مدیریت و برنامه ریزی خوزستان

مشخصات اثر: خوزستان / اهواز / ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۹۵ ص.

موضوع: مدیریت اسلامی - امام علی (ع) - نهج البلاغه.

شناسه افزوده: ایران، سازمان مدیریت و برنامه ریزی خوزستان، مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار
۱۰	مقدمه
۱۱	فصل اول: وظایف اصلی مدیران در نهج البلاغه
۱۲	اهداف کلی
۱۲	مقدمه
۱۳	۱-۱- مدیریت و معانی آن
۱۳	۲-۱- تعریف علم مدیریت
۱۴	۳-۱- ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام
۱۴	۴-۱- تشیع و ضرورت مدیریت
۱۴	۵-۱- وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریت
۱۵	۶-۱- مقایسه رهبری از دیدگاه دانشمندان غربی و امام علی (ع)
۱۷	۷-۱- ویژگی‌های مدیران از دیدگاه دانشمندان مدیریت و امام علی (ع)
۲۳	۸-۱- وظایف عمده مدیران در نهج البلاغه
۲۳	۱-۸-۱- امانت بودن مسؤولیت و مدیریت
۲۵	۲-۸-۱- ارزش ابزاری حکومت و مدیریت
۲۶	۳-۸-۱- نگرش اخلاقی به مدیریت
۲۷	۴-۸-۱- سلسله مراتب و مشارکت در مسؤولیت‌ها
۲۸	۵-۸-۱- مسؤولیت؛ فرصتی اخلاقی و معنوی
۲۹	۶-۸-۱- عمران و آبادانی در کنار وظایف فرهنگی
۳۰	۷-۸-۱- ضرورت استفاده از تجارب تاریخی در مدیریت
۳۰	۸-۸-۱- حقوق و وظایف متقابل
۳۱	۹-۸-۱- نگرش مثبت و کرامت مدار به انسان‌ها
۳۲	۱۰-۸-۱- توجه به قدرت و نظارت الهی
۳۳	۹-۱- خلاصه فصل
۳۴	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۳۵	سؤال‌های تشریحی
۳۶	فصل دوم: اوصاف مدیران از نگاه نهج البلاغه
۳۷	اهداف کلی
۳۷	مقدمه
۳۸	۱-۲- خصوصیات و معیارهای کلی مدیران از نگاه نهج البلاغه
۳۸	۱-۱-۲- علم و دانش
۳۸	۲-۱-۲- تجربه کاری
۳۸	۳-۱-۲- حسن تدبیر
۳۹	۴-۱-۲- سعه صدر

۳۹ شایستگی و کفایت	۵-۱-۲
۳۹ پیگیری رویه‌های نیک و پرهیز از رویه‌های نادرست	۶-۱-۲
۴۰ نظم و انضباط	۷-۱-۲
۴۰ حسن سابقه	۸-۱-۲
۴۰ داشتن پشتکار و دوری از تبلی	۹-۱-۲
۴۲ تند ذهنی و داشتن حافظه قوی	۱۰-۱-۲
۴۲ پاکی و صلاحیت خانوادگی	۱۱-۱-۲
۴۲ داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل	۱۲-۱-۲
۴۳ آموزش پیگیر ضمن خدمت	۱۳-۱-۲
۴۳ آینده نگری	۱۴-۱-۲
۴۳ بلندی همت	۱۵-۱-۲
۴۳ قدرت و توانایی	۱۶-۱-۲
۴۴ استقامت در برابر مشکلات	۱۷-۱-۲
۴۴ قاطعیت	۱۸-۱-۲
۴۴ شجاعت	۱۹-۱-۲
۴۴ خلاصه فصل	۲۰-۱-۲
۴۵ سؤال‌های چهارگزینه‌ای	
۴۶ سؤال‌های تشریحی	
۴۷ فصل سوم: ارزش‌های اخلاقی مدیران از دیدگاه امام علی (ع)	
۴۸ اهداف کلی	
۴۸ مقدمه	
۴۸ ۱-۳- سخاوت	
۴۹ ۲-۳- وفاداری	
۴۹ ۳-۳- تواضع و فروتنی	
۴۹ ۴-۳- سلط بر خشم	
۴۹ ۵-۳- عدالت و انصاف	
۵۱ ۶-۳- گشاده‌رویی	
۵۱ ۷-۳- میانه‌روی در درشتی و نرمی	
۵۱ ۸-۳- امانتداری	
۵۲ ۹-۳- رفق و مدارا	
۵۳ ۱۰-۳- توجه به کارکنان	
۵۳ ۱۱-۳- صبر و بردباری	
۵۴ ۱۲-۳- طرد سخن چین	
۵۴ ۱۳-۳- طرد چاپلوس	
۵۴ ۱۴-۳- خوش بینی نسبت به دیگران	
۵۴ ۱۵-۳- عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی	
۵۵ ۱۶-۳- پابندی به ضوابط	
۵۶ ۱۷-۳- ارتباط مستقیم با کارکنان	

۵۷	۱۸-۳- کنترل و نظارت کارکنان
۵۸	۱۹-۳- پرهیز از غرور و تکبر
۵۸	۲۰-۳- گذشت و پوزش پذیری
۵۸	۲۱-۳- وفای به عهد
۶۰	۲۲-۳- دستیابی به هدف با هر وسیله
۶۰	۲۳-۳- عدم خودپسندی
۶۱	۲۴-۳- عدم تحکم و زور گویی
۶۲	۲۵-۳- جاذبه و دافعه
۶۲	۲۶-۳- صداقت
۶۲	۲۷-۳- اعتماد به نفس
۶۳	۲۸-۳- مشورت کردن
۶۴	۲۹-۳- تقویت خودکنترلی
۶۴	۳۰-۳- احتیاط و دقت در قضاوت
۶۵	۳۱-۳- خلاصه فصل
۶۶	سؤال‌های چهارگزینه‌ای
۶۷	سؤال‌های تشریحی
۶۸	فصل چهارم: مسؤولیت‌های اجتماعی مدیران از نگاه حضرت علی (ع)
۶۹	اهداف کلی
۶۹	مقدمه
۶۹	۱-۴- تقوی
۷۰	۲-۴- امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن
۷۰	۳-۴- اطاعت از اوامر خدا و یاری کردن او
۷۱	۴-۴- توانایی در کنترل نفس
۷۲	۵-۴- توکل بر خدا
۷۲	۶-۴- قیام به وظیفه
۷۲	۷-۴- حق‌گرایی
۷۳	۸-۴- مسؤولیت در قبال جامعه
۷۴	۹-۴- مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان
۷۴	۱۰-۴- خیرخواهی
۷۵	۱۱-۴- آرمان داشتن
۷۵	۱۲-۴- اهمیت دادن به نماز
۷۵	۱۳-۴- عبرت از گذشتگان
۷۵	۱۴-۴- یاور ظالمان نبودن
۷۶	۱۵-۴- امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان
۷۶	۱۶-۴- صرفه‌جویی در اموال عمومی
۷۷	۱۷-۴- عدم همکاری در اعمال خلاف
۷۷	۱۸-۴- پرهیز از سوء استفاده از مقام
۷۷	۱۹-۴- خلاصه فصل

سؤال‌های چهار گزینه‌ای.....	۷۹
سؤال‌های تشریحی.....	۸۰
پاسخنامه سؤال‌های چهار گزینه‌ای.....	۸۱
منابع و مآخذ.....	۸۲



پیشگفتار

در سیر تحول دانش مدیریت طی قرون و سال‌های اخیر، کوششی مداوم در جهت یافتن عناصر مشترک در تصمیم‌گیری و اداره سازمان‌ها مشاهده می‌گردد که اساس علم مدیریت را تشکیل داده است. پیشرفت علم و تمدن در زمینه‌های گوناگون زندگی جوامع بشری، همواره پیچیدگی‌های روزافزونی را از نظر تشکیلات و اداره در سازمان‌ها به وجود آورده است که باعث تجدیدنظر پژوهشگران علوم مدیریت در اصالت تئوری مدیریت شده است. مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می‌شود. مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است و سیر مطالعاتی مکتبی پیرامون مدیریت اسلامی یک سیر اکتشافی است.

هرچند نمی‌توان ادعا کرد که تمامی مباحث مدیریت یا علوم انسانی در متون و منابع دین اسلام مطرح شده است و نیازی به عقل و تجربه بشر نیست، می‌توان ادعا کرد که الگویی از مبانی ارزشی و نظری در باب مدیریت در متون و منابع دینی، از جمله نهج البلاغه، ارائه شده است که در علوم اجتماعی و از جمله مدیریت تأثیر فراوانی دارد.

نهج البلاغه مجموعه‌ای از خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امام علی (ع) است که به همت سیدرضی جمع‌آوری و تنظیم شده است. در بخش نامه‌ها، مجموعاً ۷۹ نامه ذکر شده است که آن‌ها را از نظر موضوعی می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: دسته اول نامه‌های اخلاقی و تربیتی است، دسته دوم مکاتبات حضرت با معاویه؛ و دسته سوم (تقریباً ۳۹ نامه) مواردی است که امام درباره مسائل حکومت و مدیریت، به مناسبت‌های مختلف، خطاب به کارگزاران کشوری و لشگری بیان فرموده‌اند. در واقع می‌توان ادعا کرد که نیمی از نامه‌های نقل شده از علی (ع) در نهج البلاغه، به مباحث حکومت و مدیریت اختصاص دارد. بیشترین توجه ایشان در این منشورها، عهدها و نامه‌های ابلاغ شده به کارگزاران و مدیران، به مسأله نوع، الگو و شیوه حکومت و مدیریت بوده است. و تمام اینها صرفنظر از محتوای کیمیائی خطب و نامه‌های حضرت امیر سلام الله علیه است که بدون اغراق بهترین معارف را می‌آموزد و بالاترین درسها را برای زندگی سعادت آمیز هر مسلمانی ارائه می‌دهد، و این امر از مطالعه و تعمق در آن به وضوح به دست می‌آید و در این زمینه بسیار مناسب است کلامی از رهبر کبیر انقلاب اسلامی، حضرت امام خمینی «قدس سره» نقل نمائیم:

«اما کتاب نهج البلاغه که نازلهی روح اوست، برای تعلیم و تربیت ما خفتگان در بستر منیت و در حجاب خود و خودخواهی، خود معجونی است برای شفا، و مرهمی است برای دردهای فردی و اجتماعی، و مجموعه‌ای است دارای ابعادی به اندازه‌ی ابعاد یک انسان و یک جامعه‌ی بزرگ انسانی از زمان صدور آن تا هر چه تاریخ به پیش رود، و هر چه جامعه‌ها به وجود آید، و دولت‌ها و ملت‌ها متحقق شوند، و هر قدر متفکران و فیلسوفان و محققان بیایند و در آن غور کنند و غرق شوند».

کتاب حاضر، صاحب نهج البلاغه مولی الموحدين الگویی تمام عیار مدیریت و خلافت و امامت در لابلای مفاهیم عمیق خود به بیان عناصر، ارکان، وظایف، اهمیت و شیوه‌های مدیریت پرداخته‌اند که ما نیز امید آن داریم در این مجال کوتاه پیمان‌های از این اقیانوس بیکران علم و معرفت بگیریم. امید است مراجعین گرانقدر ما را از پیشنهادات و انتقادات سازنده و دوستانه خود محروم نفرمایند.

مقدمه

دیدگاه‌های دانشمندان غربی در قبال مدیریت، دیدگاهی است که بر اساس آن فردی که عنوان رهبر گروه را دارد به دلیل ویژگی‌های خاص، توانایی نفوذ در دیدگاه‌ها، نگرش‌ها، انتظارات و اهداف دیگر افراد یا گروه‌ها را دارد و نتیجه این نفوذ نیز تحقق اهداف سازمان و یا اهداف گروهی است. در مقابل، دیدگاه امام علی (ع) نسبت به مدیریت، دیدگاهی مردم محور است که اگر نفوذی و فرمانی وجود دارد در جهت اهداف زیردستان و رفاه عامه مردم است و اگر رهبر به دنبال تحقق اهداف سازمان و مجموعه خاص خود است، این اهداف چیزی جز رضایت مردم نیست و اینجاست که امام علی (ع) رهبری را وظیفه‌ای سنگین و مسئولیتی دشوار می‌داند. به عبارت دیگر در مدیریت توصیه‌ها و توصیف‌ها داریم، و علی‌الاصول توصیه‌ها و تجویزهای اداری و اخلاقی مبتنی بر توصیف‌ها است، و مبنای بایدهای مدیریتی هستی‌ها و واقعیت‌ها است؛ یکبار می‌توان از آن توصیه‌ها سؤال کرد و بار دیگر از توصیف‌ها و نگرش و باور به آن‌ها.

در این کتاب سعی بر آن است که بادیگاهی تطبیقی به مقایسه دیدگاه‌های اندیشمندان مدیریت و امام علی (ع)، در مورد تعاریف، ویژگی‌ها، شرایط و مهارت‌های مدیر در رفتار با زیردستان و فرادستان پردازد. محور اصلی بحث در این کتاب، بررسی وظایف اصلی مدیران در نهج البلاغه می‌باشد. بدین منظور، در این کتاب، بر اساس کلمات نقل شده از حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، اصول کلی حاکم بر نگرش مدیران و وظایف کلی آنان بررسی خواهد شد.



فصل اول

وظایف اصلی مدیران در نهج البلاغه



اهداف کلی

۱. آشنایی با اهمیت مدیریت در اسلام و مقایسه رهبری از دیدگاه دانشمندان غربی و امام علی (ع)
۲. آشنایی با وظایف کلی مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع)
۳. آشنایی به خطابه‌های حضرت علی (ع) به مالک اشتر

مقدمه

مسئله مدیریت و رهبری مدیران از دیدگاه منابع معتبر اسلامی و آموزه‌های دینی، شرایط و اصولی دارد که مدیران را در امر مدیریت برای رسیدن به اهداف مدیریتی سازمان‌ها یاری می‌کند، در این میان نهج البلاغه که از متون معتبر اسلامی در زمینه‌های مختلف، اخلاقی، اجتماعی، سیاسی و... می‌باشد به شناسایی شیوه‌های مدیریتی مدیران در سطوح مختلف جامعه می‌پردازد؛ این فصل که متأثر از دیدگاه امیر مومنان علی (ع) در مورد مدیریت می‌باشد به بررسی صفات مدیران و تعامل آنها با مردم و همکاران پرداخته و مهم‌ترین ویژگی مدیریتی از جمله تقوی، عدالت اجتماعی، وفاداری، سعه صدر، شایستگی مدیریتی و... را از دیدگاه نهج البلاغه بیان می‌دارد.

با مراجعه به کلام علی (ع) در بحث از مدیریت، می‌توان دو نوع سؤال مطرح کرد: اول، رفتار یک مدیر در مقام اجرای وظایف مدیریتی چگونه باید باشد؟ پاسخ این سؤال را می‌توان از دستورالعمل‌هایی که حضرت در نامه‌های مختلف بیان کرده‌اند، به دست آورد. اما سؤال عمیق‌تر این است: از دیدگاه امام (ع)، نگرش مدیران به حکومت و مدیریت باید چه نوع نگرشی باشد؟ و توصیه‌های حضرت در این زمینه چیست؟ به عبارت دیگر، از دیدگاه علی (ع) چگونه باید در پشت صحنه مدیریت، به نگرش‌ها و انگیزش‌ها سامان بخشید تا آن دستورالعمل‌ها و توصیه‌ها در جای خود تحقق یابد؟ در این صورت، فهم دیدگاه حضرت در باب مواردی از قبیل کار، مسؤولیت و مدیریت و... که پشت صحنه عمل مدیریتی افراد را مشخص می‌کند، ضرورت دارد. محور اصلی بحث در این فصل، بررسی وظایف اصلی مدیران در نهج البلاغه می‌باشد. بدین منظور، در این فصل، بر اساس کلمات نقل شده از حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، اصول کلی حاکم بر نگرش مدیران و وظایف کلی آنان را مورد بررسی قرار خواهیم کرد.

۱-۱- مدیریت و معانی آن

معنای لغوی مدیریت «اداره کردن» است و مدیر یعنی اداره کننده، که اسم فاعل از مصدر اداره بر وزن اقامه می باشد. پس مدیر یعنی گرداننده و مدیریت یعنی گرداندن یک دستگاه اداره، شهر یا... در جهت هدف خاص خودش؛ این تعبیری از مدیریت مطلق است که قریب الافق با وظایف روابط عمومی است؛ زیرا قبل از آنکه علوم مدیریت تنظیم شود و شکل بگیرد، روابط عمومی مدتها بازوی شخصیت‌های تاریخ در اداره امور کشورداری بوده است.

در متون اسلامی کلمه مدیر نیامده ولی به کلمه مدبر اشاره شده است: فالمدبرات امرا برخی از مفسران نیز اشاره به مدیریت ملائکه دارند و ملائکه را مدیران جهان مادی معرفی می کنند. البته لازمه مدیریت، تدبیر است زیرا تا کسی تدبیرکننده (مدبر) نباشد، نمی تواند مدیر باشد (خمیری، ۱۳۵۹).

۱-۲- تعریف علم مدیریت

از نظر سنتی مدیریت عبارت است از: «به کار گرفتن کلیه امکانات موجود در موقعیتی خاص به منظور رسیدن به هدف یا هدفهای مشخص.»

تعریف سنتی مدیریت مبتنی بر قبول اصول منطق و اعمال منطقی است. تئوری مدیریت براساس تعریف زیر پایه گذاری می گردد:

«مدیریت دانشی است برای چگونگی اداره و هدایت سازمان جهت رسیدن به نتایج مطلوب.»

توجه اساسی علم مدیریت به اخذ تصمیمات صحیح، با توجه به روابط موجود میان هدفهای مطلوب و امکانات سازمان می باشد. از نظر دانش مدیریت وظیفه اصلی یک مدیر تصمیم گیری به روش علمی، با اتکا به باورهای الهی است. ضمن آنکه در علم مدیریت جهت مسائل و مشکلات کیفی، روشهای کیفی وجود دارد، روشها و تکنیکهای کمی نیز به چشم می خورد. در علم مدیریت خواه روشهای کمی یا کیفی موردنظر باشد، برای اتخاذ تصمیمات منطقی و در نتیجه ایجاد طرحهای مناسب عملیاتی به طریقه علمی و تجربی از بررسی عملیات استفاده می گردد. به طور خلاصه تعریف علم مدیریت اسلامی را، شاید بتوان بدین گونه قالب بندی کرد:

باورهای الهی و معارف دینی برنامه ریزی و سازماندهی تصمیم گیری مهارت‌های مدیریتی همراه با خلاقیت تولید یا اجرای طرح.

به تعبیر دیگر مدیریت را می توان متأثر از نظام ارزشی حاکم بر آن سازمان دانست؛ به طور کلی مدیریت در یک نظام ارزشی عبارت از: فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی، سازماندهی و بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد. این تعریف پنج محور دارد:

۱- مدیریت یک فرایند است.

۲- مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.

۳- مدیریت مؤثر، تصمیمات مناسب می گیرد و به نتایج مطلوب می رسد.

۴- مدیریت کارا، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع گویند.

۵- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.

۳-۱- ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام

مدیریت یکی از ارکان زندگی اجتماعی است؛ زیرا در اجتماع، منافع و مقاصد افراد و سرنوشت اشخاص با یکدیگر ارتباط و اشتراک پیدا می‌کنند. ضرورت مدیریت در زندگی اجتماعی تا آنجاست که حتی بسیاری از حیوانات که بصورت اجتماعی زندگی می‌کنند براساس فرمان غریزه، مدیری را برمی‌گزینند. حال انسان‌ها که به صورت اجتماعی زندگی می‌کنند، به طریق اولی نیازمند سازماندهی، برنامه‌ریزی و سیستمی هستند که بتواند آنها را به اهدافشان رهنمون سازد. مدیریت و راهکارهای آن و تربیت مدیران لایق از اهم مبانی فکری دینی محسوب می‌شود. انسان نمی‌تواند به گونه‌ای ناموزون و همچون وصله‌ای ناهم‌رنگ در جهان هستی زندگی کند. او به همان اندازه که از نظام، تشکیلات و مدیریت فاصله گیرد با شکست و ناکامی روبرو خواهد شد و محکوم به فناست.

۴-۱- تشیع و ضرورت مدیریت

در تفکر شیعی، ضرورت مدیریت را باید در امامت جستجو کرد؛ زیرا امامت از نظر شیعه، به عنوان یک اصل اعتقادی، چیزی جز مدیریت جامع و کامل نیست: «الامامه ریاسة عامه فی امور الدین و الدنیا»؛ «امامت، ریاستی عمومی در امور دین و دنیا است.»

شجره طیبه امامت، ریشه در زمین وحی دارد و با آب عصمت و طهارت سیراب می‌گردد و از نور وجودی نبوت تغذیه می‌کند و شاخه‌های سرسبزش بر سر امت اسلامی و جامعه بشری سایه می‌افکند؛ مدیریت یکی از شاخه‌های این درخت تناور است. امیرمؤمنان علیه السلام می‌فرماید: «فبعث فیهم رسله و واتر الیهم انبیائه... لیثیروا لهم دفائن العقول»؛ «خداوند پیامبران خود را در میان مردم برانگیخت تا با مدیریت خویش ذخایر پنهان استعدادها را استخراج کنند.»

در نظام اداری و اجتماعی اسلامی، مدیریت‌ها از امامت ریشه می‌گیرند؛ در واقع باید گفت: مشروعیت مدیریت در جامعه دینی ناشی از پیوندی است که با امامت دارد. هرگاه این رابطه قطع گردد، کلیه حرکت‌ها مشروعیت و خاصیت خود را از دست می‌دهند. آنچه که باید بدان اشاره کرد، این است که مشکل جامعه ما مشکل «کمبودها» نیست، بلکه مشکل «ضعف بعضی از مدیریت‌ها» است که هرگاه با الهام از مبانی معنوی اسلام اصلاح گردد، به سرعت می‌توان بر مشکلات فائق آمد (جعفری، ۱۳۷۳).

۵-۱- وجه تمایز مدیریت اسلامی با سایر مکاتب مدیریت

مدیریت اسلامی پیش از آنکه علم باشد، یک مکتب است؛ از این رو وظیفه مکتب، ارائه راه‌حلی است که با مفهوم عدالت‌خواهی سازگار باشد. اگر علم نیز خواهان خدمت به مکتب یا تعالی انسان‌ها باشد، باید با سیر مطالعاتی مکتبی که در یک سیر اکتشافی است بدین نتیجه رسید که جهان‌بینی حاکم بر کاربرد این «علم» در حیطه «تولید»، یک جهان‌بینی الهی و نشأت گرفته از وحی است.

لذا سیر مطالعاتی مکتبی پیرامون مدیریت اسلامی یک سیر اکتشافی است. و باید از «روینا» به طرف «زیربنا» باشد که با روش مطالعه «علمی» که یک سیر تکوینی و از «زیربنا» به «روینا» است، متفاوت است.

وجه تمایز مدیریت اسلامی با اشکال دیگر مدیریت در این است که در جوامع سرمایه‌داری، اداره امور مردم در دست عده‌ای از سردمداران حکومت است؛ در حالی که در نظام‌های الهی به ویژه اسلامی وجه تمایز در «اسلامی» بودن نظام مدیریتی و متکی و مبتنی بودن این نظام بر پایه اصول لا یتغیر «وحی» می‌باشد.

این مکتب اکتشافی است نه تکوینی؛ بدین معنا که هر لحظه باید مطلب تازه‌ای از متن مکتب و از دریای زلال و عمیق معانی قرآن برداشت شود؛ لذا بدنبال نزول قرآن، رسول اکرم (ص) و امامان معصوم علیهم السلام تبیین‌کننده این مفاهیم بوده‌اند؛ پس هرگونه سیر تکوینی بر افکار الهی ممنوع است و مدیران باید تابع و حافظ ارزش‌های تبیین شده توسط رهبران حکومت اسلامی باشند؛ حکومتی که سیاست و دیانت آن جدای از هم نیست و سیاست آن متکی و مبتنی بر فرامین الهی است.

وجه تمایز دیگر مدیریت اسلامی این است که مدیریت اسلامی مبتنی بر دو اصل تعالی و تولید است تعالی انسان و تولید کالا. این کالا زمانی ارزشمند است که در خدمت تعالی انسان باشد، ولی در مکاتب شرق و غرب اصول مدیریت مبتنی بر محور تولید است؛ نه افزایش مکارم اخلاقی و اعتقادات.

پس نتیجه می‌گیریم که مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب «الهی» یا «اسلامی» است و قبل از آنکه «سازمان» تشکیل داده شود، مکتب پایه گذاری می‌شود. تشویق، محبت و احترام متقابل از ارکان این مدیریت به شمار می‌رود.

۱-۶- مقایسه رهبری از دیدگاه دانشمندان غربی و امام علی (ع)

ساعتچی، معتقد است که رهبری فراگرد نفوذ در زیردستان است که تلاش و کوشش داوطلبانه و مشتاقانه آنان را در جهت تحقق اهداف سازمان برمی‌نگیزاند (ساعتچی، ۱۳۷۵).

استونر و انگل، نیز مدیریت را به عنوان یکی از وظایف مدیر، فرایند تأثیرگذاری و هدایت فعالیت‌های مربوط به کار اعضای گروه‌ها تعریف می‌کنند (استونر و انگل، ۱۹۸۵).

شرمهرون و دیگران، مدیریت را موردی خاص از تأثیر شخصی فرد بر یک گروه یا یک شخص می‌داند که آنان را وادار می‌سازد که آنچه مدیر می‌خواهد انجام دهند (شرمهرون، ۱۹۹۷).

با نگاهی به نمونه تعاریف ارائه شده رهبری توسط دانشمندان مدیریت، چند مفهوم کلیدی جلب توجه می‌کند:

۱- در مدیریت، نفوذ و تأثیرگذاری بر افراد نقش عمده‌ای بازی می‌کند؛

۲- در مدیریت، تعیین هدف یا اهداف مشترک پیش‌نیاز دیگر فعالیت‌های رهبر است؛

۳- در مدیریت تعامل گروهی و فردی رهبر یا دیگر اعضا امری حیاتی محسوب می‌شود.

باید توجه داشت که مدیریت یک خاصیت ناشی از اقدامات طبیعی است. هیچ کس نمی‌تواند فارغ از وجود گروه، خود را رهبر بداند. مدیریت عبارت از کوششی است که فرد در میان گروه از خود ظاهر می‌سازد. گروه و مدیر لازم و ملزوم یکدیگرند و هیچ کدام بدون وجود دیگری حاصل نمی‌شود. گروه باید دارای مدیر باشد. در بین گروه باید وحدت و یگانگی حکمفرما باشد و گروه چیزی جز مجموعه‌ای از افراد نخواهد بود. یک نفر هم باید علاقه اساسی و عمیق برای ایجاد روح جمعی و هماهنگی ساختن اقدامات افراد عضو گروه داشته باشد مدیریت یک امر حیاتی است که برای بقای گروه باید از جانب یک نفر اعمال شود (طوسی، ۱۳۷۰: ۲۴). اما در قرآن کریم آیه هفتم سوره رعد آمده است که: لکل قوم هاد یعنی برای هر ملتی راهنمایی و رهبری ضروری است. امام علی (ع) در

خطبه ششقیه در مورد حقیقت حکومت و رهبری و علت پذیرش حکومت توسط خود می‌فرماید: آری به حق آن کس که دانه را در میان توده خاک سرشکافت، و به قدرتش جان از باطن جنین به جهان بتافت، اگر حضور حاضران و بر پا شدن حجت با اعلام وجود ناصران نبود، و چنانچه خداوند بر دانشمندان ربانی آگاه پیمانی سخت نگرفته بود که در برابر پرخوری ستمگر و گرسنگی ستم رسیده، هیچ آرام و قرار نگیرند، بی‌تأمل ریسمان مهار حکومت را بر گردنش می‌انداختم و بی‌گمان خوب دریافته‌اید که این دنیای شما نزد من بی‌ارج تر از آبی است که بزی وقت عطسه از بینی می‌پراند (جعفری، ۱۳۷۳). حضور حاضران، برپا شدن حجت با اعلام وجود ناصران و پیمان خداوند با دانشمندان ربانی آگاه سه عاملی هستند که امام علی (ع) به عنوان عوامل پذیرش رهبری بیان می‌کند. در این دیدگاه اثری از قدرت طلبی، خودبینی و کسب امتیاز نیست. در حقیقت از نظر امام علی (ع) رهبری جز پذیرش مسئولیتی سنگین به عنوان وظیفه حتمی دانشمندان ربانی آگاه نیست در حالی که حقیقت حکومت و رهبری مطابق با جمله: ولالفیتم دنیاکم هذه ازهد عندی من عطفه عنز یعنی بی‌ارزش تر از آب بینی بز است که امام با بیان این جمله در حقیقت قصد دارد هرگونه برداشتی را که رهبری و حکومت را امتیاز رهبر برای استثمار زبردستان و به کار گماردن آنها به نفع خود می‌داند، نفی کند. ایشان همچنین در خطبه ۵ نهج البلاغه می‌فرماید: «مردم امواج فتنه و آشوب را با کشتی‌های نجات بشکافید و به پیش روید، از راه نازیدن به تبار و تفرات کناره گیرید، و تاج‌های بالیدن به یکدیگر را بر زمین بکوبید» (مطهری، ۱۳۵۳).

ایشان همچنین فرمودند: «رستگار آن کسی است که با دست و بالی به قیام برخاست یا تسلیم شد و خود را از آشوب رها ساخت. این حکومت آبی است گندیده، و لقمه‌ای که گلوی خورنده‌اش را می‌گیرد. آن کس که میوه را پیش از رسیدن بچیند همچون کسی است که در زمین دیگری به کشت و زراعت پردازد» (جعفری، ۱۳۷۳: ۴۰). امام علی (ع) در اینجا ابتدا حقیقت حکومت را با تشبیه آن به آبی گندیده و لقمه‌ای که گلوگیر نشان می‌دهد. بیان آب گندیده و لقمه گلوگیر نه تنها نشان می‌دهد که حکومت از جنبه مقامی و امتیازی آن مثبت نیست بلکه به دلیل وجود مسئولیت سنگین در قبال پذیرش زمان حکومت در قبال ملت و عدم شایستگی، لقمه‌ای گلوگیر برای زمامدار و به دلیل امکان ایجاد غرور و غفلت در زمامداری مانند باتلاقی حاکم و رهبر را به درون خود می‌کشد و هلاک می‌کند. در چنین شرایطی که پای مکتب و عقیده در میان باشد، یا باید نیرویی داشت که با آن نیرو قیام کرد و باطل را از میان برد و حق را به حاکمیت رسانید، یا به مصلحت عموم و برای حفظ مکتب که هدف اصلی است، تسلیم شد و خود را به کناری کشید تا آتش و دود فتنه فروخوابد و حق از میان باطل‌ها رخ نشان دهد.

امام علی (ع) درجایی که حکومت را حق مسلم خود می‌داند اما به دلیل اینکه، این زمامداری را چندان با ارزش نمی‌داند که مصلحت عموم و اسلام را فدای آن کند تسلیم را اصلح‌تر می‌داند. در اینجا می‌توان به این نکته پی‌برد که هدف اصلی امام هدایت امت و مصلحت ایشان است و اگر این مصلحت به قیمت عدم زمامداری و حکومت خود او نیز تمام شود بازهم پذیرای آن خواهد بود. امیرالمومنین (ع) امر حکومت و سرپرستی و مسئولیت اجرایی را وسیله‌ای برای به رشد رسانیدن امت، به اجرا درآوردن حق و گسترانیدن دین می‌داند که اگر به صورت هدف درآید و ستیزه‌جویی بر سر آن درگیرد، آبی می‌شود گندیده و از خاصیت افتاده و یا لقمه‌ای گلوگیر که نه تنها تشنگی و گرسنگی را رفع نکند بلکه موجب هلاکت نیز گردد.

با نگاهی به سخنان امام علی (ع) می‌توان به نکات کلیدی و مهم زیر در مدیریت دست یافت:

- ۱- در مدیریت از دیدگاه امام (ع) نیز تعامل گروهی و فردی رهبر با امت امری ضروری است؛
- ۲- نفوذ در زیردستان از دیدگاه امام علی (ع) در جهت به رشد رسانیدن آنها، به اجرا درآوردن حق، و گسترانیدن دین و به طور کلی هدایت امت تحت رهبری است.

۱-۷- ویژگی‌های مدیر از دیدگاه دانشمندان مدیریت و امام علی (ع)

مطالعه ویژگی‌های یک مدیر از یک سیر تاریخی تبعیت کرده است. اولین شیوه مطالعه تحت عنوان نظریه رهبری بزرگ مرد بر این عقیده بود که با مطالعه بسیاری از رهبران کارآمد می‌توان به مجموعه کوچکی از صفات مشترک برای شناسایی رهبران بزرگ آینده دست یافت. در این نظریه، صفات جسمانی از قبیل سن، قد، وزن و توان همراه با زمینه اجتماعی (مثلاً تحصیلات و پایگاه اجتماعی)، هوش و فهرستی بلند بالا از ویژگی‌های شخصیتی (مثلاً حسادت، سلطه‌گری، استقلال، اعتماد به نفس و عینیت) و خصوصیات اجتماعی (مثلاً کشش و جاذبه، محبوبیت و نزاکت) مورد تحقیق قرار گرفتند.

استاگدیل با ۱۲۰ مطالعه‌ای که بر این اساس انجام داده است، عوامل شخصی زیر را برای مدیر به دست آورده است: توانایی (توانمندی): هوش، هوشیاری، صراحت کلام، ابتکار، قضاوت؛ موفقیت (علمی، اطلاعاتی، ورزشی)؛

مسئولیت (قابلیت اعتماد، ابتکار، پافشاری، پرخاشگری، اعتماد به نفس، علاقه به برتری)؛

مشارکت (فعالیت اجتماعی، همکاری، سازگاری، شوخی)؛

منزلت (موقعیت اجتماعی - اقتصادی، معروفیت).

استاگدیل نتیجه‌گیری کرد که رویکرد خصوصیات رفتاری ذاتاً موجب نتایج ناچیز و گمراه‌کننده بوده است (سید عباس‌زاده، ۱۳۷۱: ۸۶).

یوجین جنینگز نیز چنین عقیده دارد که: پنجاه سال مطالعه موفق نگردید یک ویژگی شخصیتی یا مجموعه‌ای از صفات را که بتوان برای تمایز مدیران به کار برد فراهم کند (علاقه‌بند، ۱۳۷۰).

استاگدیل همچنین در تحقیقات خود دریافت که مدیر باید باهوش‌تر از سایر افراد گروه باشد اما اختلاف هوش مدیر با سایر افراد گروه نباید چندان زیاد باشد که تفاهم مشترک در مورد اهداف نهایی سازمان را دشوار سازد.

ترانس آر میچل نیز با تحقیقات خود نشان داده است که برخی از ویژگی‌های شخصیت تا حدودی با رهبری مؤثر ارتباط دارند. از جمله ابتکار و توانایی عمل و اقدام به طور مستقل با سطحی سازمانی رهبری ارتباط داشته است، یعنی هر چه مقام شخص در سازمان بالاتر باشد این ویژگی‌ها مؤثرترند اما به دلیل ناخشنودی از شیوه صفات، شیوه‌ای تازه که به رفتار رهبر به جای صفات وی متمرکز است، به وجود آمد. در این شیوه به جای حالات درونی یا صفات رهبر بر مشاهدات قابل اعتماد تأکید می‌شد (شکرکن، ۱۳۷۳).

اما تحقیقات بیشتر روی این شیوه رفتاری ویژگی‌های رهبری نیاز به روش‌های پیچیده‌تر را آشکار ساخت از جمله شیوه کنشی در تحلیل خود سه دسته ویژگی خیلی مهم برای رهبری پیشنهاد می‌کند.

۱- مردم تا چه اندازه با یکدیگر کنار می‌آیند (نگهداری)؛

۲- وظیفه تا چه اندازه مشخص شده و به آن ساخت داده شده است (رویه‌ای)؛

۳- گروه تا چه اندازه قادر است در جهت انجام وظیفه حرکت کند (واقعی).

گرچه این نکته بسیار بدیهی است که یافتن رهبرانی که بتوانند از عهده انجام همه این کنش‌ها برآیند دشوار است. کنش‌های نگهداری مستلزم بی‌طرفی و مهارت لازم برای مناسبت میان افرادند. کنش‌های روبه‌ای مستلزم بی‌طرفی با یک گرایش و وظیفه‌ای هستند و مساعدت‌های واقعی مستلزم طرفداری و یک گرایش و وظیفه‌ای هستند و از عهده برآمدن همزمان همه کنش‌ها برای یک فرد دشوار خواهد بود. اما نهایتاً روشن شد که رهبری کارآمد منوط به موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد یعنی اگر رهبر بتواند در موقعیت مناسب، در مکان مناسب قرار گیرد و رفتار متناسب با آن موقعیت را بروز دهد، رهبری کارآمد خواهد بود (شکرکن، ۱۳۷۳: ۴۶۰).

اما از دیدگاه قرآن کریم در سوره یوسف آیه ۵۴ و ۵۵ به برخی از ویژگی‌های مدیر اشاره شده است: ملک گفت یوسف را نزد من آورید تا او را از خاصان خود قرار دهم و خطاب به او می‌گوید تو امروز دارای مقام و منزلت و امین هستی. و یوسف (ع) در جواب می‌گوید: مرا بر خزائن زمین بگمار، به یقین من هم قدرت حفظ و هم قدرت توزیع دارم. در این دو آیه به چهار صفت مدیر اشاره شده است.

۱- مکین: منظور از این ویژگی این است که کسی که مقام رهبری و زمامداری را بر عهده می‌گیرد باید شایستگی و قابلیت پذیرش آن را نیز داشته باشد؛

۲- امین: فرد رهبر باید از نظر افراد فرادست و زیردست و به طور کلی جامعه به امانتداری معروف باشد؛

۳- حفیظ: رهبر می‌بایست قدرت نگهداری و حفظ اموال، مقام و مسؤولیتی را که بر عهده او گذاشته شده است داشته باشد؛

۴- علیم: رهبر باید آگاه بوده به نحوی که بتواند اموال و امکاناتی را که در اختیار دارد به جای خود و عادلانه مصرف کند به نحوی که تفویض اختیار و منابع به طور صحیح انجام گیرد.

امام علی (ع) ویژگی‌هایی را برمی‌شمارد که بایستی رهبر فاقد آن باشد و یا به عبارتی رهبر بایستی صفاتی مقابل این صفات داشته باشد:

۱- بخل، ۲- نادانی، ۳- ستمگری، ۴- بی‌عدالتی، ۵- خروج از سنت رسول خدا.

همچنین در نامه شماره ۵۳، امام علی (ع) به ویژگی رازداری رهبری با این جمله اشاره می‌کند: «از رعیت آنان را که عیب‌جو ترند از خود دور کن، زیرا مردم عیوبی دارند که رهبر امت در پنهان داشتن آن از همه سزاوارتر است» (اخلاق کارگزاران، ۱۳۷۷)

بنابراین، یکی از صفات اولی و برتر رهبر در اینجا رازداری و فاش نکردن عیوب مردم است. یکی دیگر از خصوصیات رهبر عدالت است که در خطبه ۱۲۶ نهج‌البلاغه به آن به طور مستقیم اشاره شده است: «اگر مال متعلق به من بود بین مردم به طور مساوی تقسیم می‌ردم حالا که مال، مال الله است. مطمئن باشید سپردن مال به کسی که استحقاق ندارد با تئذیر و اسراف یکی است و امام علی (ع) در حکمت ۴۳۷ نهج‌البلاغه اگر کسی چنین کند در دنیا قدرش بالا می‌رود ولی در آخرت بی‌ارزش خواهد شد». امام علی (ع) در حکمت ۴۳۷ نهج‌البلاغه در پاسخ به فردی که سؤال می‌کند: العدل افضل ام الجود؟ بر برتری و اولویت عدالت نسبت به جود و بخشش صحه می‌گذارد. ایشان می‌فرمایند: «العدل یضع الامور و مواضعها و الجود یخرجها من جهتها». عدل جریان‌ها را در مجرای طبیعی خود قرار می‌دهد، اما جود جریان‌ها را از مجرای طبیعی خود خارج می‌سازد.

در اینجا امام علی (ع) به این نکته اشاره می‌کند که مفهوم عدالت این است که استحقاق‌های طبیعی و واقعی در نظر گرفته شود و به هر کس مطابق آنچه به حسب کار و استعداد، لیاقت دارد داده شود. اما جود با اینکه از نظر شخص جود کننده که مایملک مشروع خویش را به دیگری می‌بخشد فوق‌العاده با ارزش است، اما باید توجه داشت که یک جریان غیرطبیعی است.

و یا در حکمت ۴۳۷ نهج البلاغه می‌فرماید: «عدالت قانونی است عام و مدیر و مدبری است کلی و بخشش یک حالت استثنایی و غیر کلی است که نمی‌شود روی آن حساب کرد».

یعنی عدل بزرگرایی است که مسیر همگان است، در حالی که جود کلیت و جنبه قانونی ندارد. و سپس نتیجه می‌گیرد که از میان عدالت و جود آنکه اشرف است عدل است یعنی از دیده امام علی (ع) این عدل است که می‌تواند تعادل اجتماع را حفظ کند و همه را راضی نگه دارد (مطهری، ۱۳۵۳).

در نامه شماره ۲۷، خطاب به محمد پسر ابوبکر، چون حکومت مصر را به او داد فرمود: «به آنان فروتن باش و نرم خو و هموار و گشاده‌رو. و به یک چشم بنگر به همگان». یعنی وی را فرمان می‌دهد به ویژگی‌هایی همچون ۱- فروتنی، ۲- نرم‌خویی، ۳- گشاده‌رویی. و بدان ای محمد پسر ابوبکر که من تو را بر مردم مصر والی گردانیدم، مردمی که در نظرم بزرگترین سپاهیان منند. پس تو را باید که با نفس خویش به پیکار درآیی و دین خود را حمایت‌نمایی (لنکرانی، ۱۳۷۹). همچنین در نامه شماره ۴۱ باز هم بر ویژگی‌هایی همچون پرهیز از حيله و نیرنگ، وفای به عهد، دوری از ظلم و ستم به زیردستان، خوردن نان حلال، عدم همراهی با خائنین و انجام امور فقط به خاطر خدا برشمرده شده‌اند و امام علی (ع) عامل خود را به سبب عدم رعایت ویژگی‌های بالا مورد شمت و نکوهش قرار داده‌اند. شاید بتوان ارزشمندترین منبع را در بیان ویژگی‌های مدیر، نامه ۵۳ امام خطاب به مالک اشتر نخعی دانست که عبارتند از:

- ۱- داشتن تقوی و ترس از خدا؛
- ۲- مقدم داشتن طاعت خدا بر دیگر کارها؛
- ۳- پیروی از قرآن؛
- ۴- غلبه بر هوی و هوس و نفس اماره؛
- ۵- خویشتن‌داری؛
- ۶- برحذر بودن از نخوت و تکبر؛
- ۷- عدالت در امور؛
- ۸- دوری از عیب‌جویان و عیب‌جویی؛
- ۹- دوری از کینه‌جویی؛
- ۱۰- عدم مشورت و دوستی با سخن‌چین؛
- ۱۱- عدم مشورت با بخیل، ترسو و حریص؛
- ۱۲- پیوند و دوستی با پارسایان و راستگویان؛
- ۱۳- بحث و گفتگو با دانشمندان و حکما؛
- ۱۴- رجوع و توکل و استرداد از خود و رسول به هنگام مشکل؛
- ۱۵- برحذر بودن از عجب و غرور و داشتن سعه صدر؛

۱۶- برقراری عدالت و احقاق حق و شکیبایی و صبر در مقابل مشکلات ناشی از آن؛

۱۷- وفای به عهد؛

۱۸- حذر از خیانت در پیمان؛

۱۹- برحذر بودن از منت گذاری بر دیگران؛

۲۰- پرهیز از شتاب و عجله در امور؛

۲۱- پرهیز سستی در امور در موعد انجام آنها؛

۲۲- خویشتنداری در هنگام خشم؛

۲۳- جلوگیری از بروز قهر و غضب؛

۲۴- برحذر بودن از زخم زبان زدن؛

مهارت‌های رهبر در رفتار با زیردستان، همکاران فرادستان، برخلاف نظریه‌های کلاسیک که ویژگی‌های ذاتی را در توفیق رهبری مؤثر می‌دانستند، اخیراً بر چگونگی رفتار رهبری تأکید شده است، یعنی رهبری موفقیت‌آمیز به رفتار مناسب، مهارت‌ها و عملکرد رهبر بستگی دارد (حاضر و عابدینی راد، ۱۳۷۵).

کاتز (۱۹۵۵)، مهارت‌های مورد نیاز مدیران را به ۳ گروه: ۱- مهارت‌های فنی، ۲- مهارت‌های انسانی و ۳- مهارت‌های ادراکی طبقه بندی کرده است. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می‌شود، اشاره دارد. بنابراین، منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است: (علاقه بند، ۱۳۷۷)

مهارت فنی: یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه، و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

مهارت انسانی: یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران، فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان یعنی کارکردن با مردم. داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص پیش از هر چیز، خود را بشناسد، به نقاط ضعف و قوت خود آگاه باشد، عقاید و افکارش بر خود او روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، و به دیگران اعتماد کند، به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنها احترام بگذارد، آنان را درک کند، از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد.

مهارت ادراکی: یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصور همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد. به عبارت دیگر، توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده، تغییر هر یک از بخش‌ها الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به طور کلی محیط رهبری از خود رهبر و زیردستان، فرادستان، همکاران، سازمان، و نیازهای کار تشکیل شده است.

زیردستان: در رهبری توجه به شخصیت‌های زیردستان برای رهبر بسیار اهمیت دارد. علاقه‌بند (۱۳۷۰) به نقل از سنفورد اشاره می‌کند که دلایل قانع‌کننده‌ای وجود دارد که مهم‌ترین عامل در هر وضعیت رهبری، زیردستان هستند. زیردستان در هر وضعیتی نقش حیاتی دارند نه فقط به دلیل اینکه به طور فردی دستورات رهبر را قبول یا رد می‌کنند، بلکه به این دلیل که به صورت یک گروه عملاً تعیین‌کننده میزان قدرت شخصی او هستند. در حقیقت آنچنان که وروم اشاره کرده اثربخشی

رهبر تا حدود زیادی به شخصیت زیردستانش بستگی دارد. حتی اگر مدیری قصد دارد که سبک رفتاری زیردستانش را تغییر دهد باید حداقل به طور موقت رفتار خود را با رفتار فعلی آنها تطبیق دهد. یک رهبر باید از انتظارات زیردستانش در مورد نحوه رفتارش در موقعیت‌های معین آگاهی داشته باشد و این موضوع مخصوصاً هنگامی اهمیت دارد که رهبر به تازگی مقام خود را احراز کرده باشد. رهبر یا باید سبک خود را مطابق انتظارات زیردستان تغییر دهد یا انتظارات آنان را دگرگون سازد چون سبک رهبر غالباً طی یک مدت زمان طولانی به وجود آمده است. ولی مشکل بتواند که در کوتاه مدت تغییری چشمگیری در آن ایجاد کند. بنابراین، اگر وی به تغییر دادن انتظارات زیردستانش توجه کند ممکن است مؤثر واقع شود. به عبارت دیگر، در بعضی موارد ممکن است رهبر بتواند زیردستانش را قانع کند که سبک رفتاری او با اینکه سبک مورد انتظار آنها نیست ولی اگر آن را بپذیرند در جهت اهداف مطلوب آنها خواهد بود.

امام علی (ع) نیز در خطبه و نامه‌های خویش به فرمانداران ممالک مختلف به اهمیت توجه به زیردستان اشاره فراوان نکرده است و لزوم توجه به ایشان و نیازهایش را در جهت ایجاد یک رهبری و زمامداری عادلانه خاطر نشان ساخته است. امام علی (ع) در نامه شماره ۱۸ خود خطاب به عبدالله بن عباس فرمانگذار مصر به بعضی از رفتارهای رهبر در برخورد با زیردستان اشاره کرده است:

۱- نیکویی با مردم؛ ۲- دور کردن ترس و بیم از دل مردم؛ ۳- مدارا با مردم؛ ۴- برحذر داشتن رهبر از درشتی و ستم‌ورزی بر زیردستان؛ ۵- عدم تحقیر زیردستان؛ ۶- عدم تدارک شرایط سخت برای زیردستان؛ ۷- رفتار همراه با اعتدال با زیردستان؛ ۸- فروتنی با زیردستان؛ ۹- نرم‌خویی و گشاده‌رویی با زیردستان؛ ۱۰- عدالت در برخورد با همه حتی در نگاه؛ ۱۱- نکوهش خیانت در بیت المال امت؛ ۱۲- تبعیض در بین زیردستان؛ ۱۳- مهربانی با رعیت؛ ۱۴- دوستی و وزیدن با زیردستان؛ ۱۵- بخشش گناهان زیردستان؛ ۱۶- عدم تعجیل در تصمیم‌گیری هنگام خشم در مورد زیردستان؛ ۱۷- عدم استبداد در فرماندهی؛ ۱۸- برقراری داد و عدل در بین زیردستان اعم از خویشان و غریبه‌ها؛ ۱۹- دوری از مشاورین عیب‌جو؛ ۲۰- پاداش به نیکوکاران و مجازات بدکاران مطابق اعمالشان؛ ۲۱- ساماندهی به کار زیردستان؛ ۲۲- نگاهی دلسوزانه همچون پدر و مادر به مشکلات زیردستان؛ ۲۳- توجه به مشکلات زیردستان هر چند کوچک؛ ۲۴- قدردانی از زیردستان که تلاش و کوشش دارند؛ ۲۵- مشورت با زیردستان قبل از تفویض اختیار و مسؤولیت؛ ۲۶- توجه به ویژگی‌های تجربه، حیا، خاندان پرهیزکار و نجیب، تقدم در پذیرش اسلام و دلبستگی بیشتر به آن، خوش اخلاقی، با آبرویی و کم‌طمعی و عاقبت‌نگری در انتخاب عاملان توسط رهبر؛ ۲۷- ارضای نیازهای مادی عاملان تحت سرپرستی برای اتمام حجت بر آنها برای عدم پذیرش هر گونه عذری نسبت به عدم پذیرش فرامین رهبری و یا خیانت در مال؛ ۲۸- مجازات عامل خیانتکاری که خیانت او اثبات شده باشد با: الف) تنبیه بدنی، ب) مصادره اموال، ج) تحقیر او در ملاء عام؛ ۲۹- انتخاب کاتبانی صالح و رازدار برای ثبت گزارشات صحیح و حفظ اسرار رهبر؛ ۳۰- توجه به تجارت و بازرگانی و صنعت و تشویق صاحبان صنایع و بازرگانان؛ ۳۱- توجه به قشر ضعیف جامعه و اختصاص سهمیه‌ای از بیت‌المال برای ایشان؛ ۳۲- انتخاب نماینده‌ای دلسوز و فروتن برای رسیدگی به مشکلات مستضعفان و بیانگر وضع آنها برای رهبر؛ ۳۳- برگزاری جلسات عمومی برای شنیدن مسائل و مشکلات زیردستان؛ ۳۴- لزوم امکان دسترسی زیردستان به رهبر و خوش خلقی و آگاهی رهبر در برخورد با آنها؛ ۳۵- لزوم توجه اهداف و نیت و مقصود رهبر برای زیردستان برای رفع سوء تفاهمات.

فراستان: عنصر دیگر محیط رهبری، شخصیت رهبری، رئیس فرد است. هرکس نوعی رئیس دارد با اینکه اغلب مدیران نسبت به سرپرستی زیردستان توجه قابل ملاحظه‌ای معطوف می‌کنند ولی برخی نسبت به زیردست بودن خود توجه کافی ندارند و با این حال، بر آوردن انتظارات مافوق غالباً عامل مهمی است که بر رفتار رهبر تأثیر می‌گذارد. برای یک مدیر دانستن انتظارات مافوق مخصوصاً اگر خواهان ترقی و پیشرفت در سازمان باشد اهمیت دارد. اگر وی تمایل به ارتقا داشته باشد ممکن است به جای تبعیت از گروه همکاران از آداب و رسوم گروهی که مایل به پیوستن به آن است پیروی کند. در نتیجه برای او انتظارات مافوق‌ها از انتظارات همکاران یا زیردستان که با آنها کنش و واکنش متقابل دارد، مهم‌تر است (علاقه‌بند، ۱۳۷۰: ۱۱۴).

در قرآن کریم سوره بقره آیه ۲۵۷ آمده است که: ایمان آورندگان فقط یک مافوق و یک ولی دارند و آن خداست که مقدمات خروج آنها را از ظلمات به نور فراهم می‌سازد بنابراین، عامل تأثیرگذار در وجود است در حالی که کسانی که طاغوت را برگزیدند بیش از یک ولی دارند و بنابر نیاز خود و متناسب با نیتش به یکی از این مافوق‌ها رجوع می‌کند. تعبیر لا مؤثر فی الوجود الا الله (هیچ تأثیرکننده‌ای در عالم وجود، جز الله نیست) در مورد بزرگان ایمان آورنده به خداوند متعال صدق می‌کند.

اما به طور کلی رهبر نسبت به مافوق خود بایستی صفات و ویژگی‌های زیر را دارا باشد:

۱- حیا نسبت به مافوق؛ ۲- احترام صمیمیت آفرین؛ ۳- نگاه بدکار مافوق به صورت نقادانه؛ ۴- عمل طبق مقررات و قوانین؛ ۵- پیشنهاد.

البته در هر یک از موارد زیر بایستی از افراط و تفریط جلوگیری کرد و برحذر بود. افراط و تفریط در حیا نسبت به مافوق: افراطش این است که حیا مانع از این شود که انسان نسبت به مافوقش انتقاد بکند، اما حد تفریط در حیا، بی‌حیایی است که رهبر نسبت به مافوقش مرتکب شود. افراط و تفریط در احترام به مافوق: چیزهای مثبتی را نسبت به مافوق یافتن در حضور یا غیابش احترام در حد افراط است، یک وقت هم انسان تمام کارهای مثبت مافوقش را منفی جلوه می‌دهد این تفریط است.

در این رابطه امیرالمؤمنین (ع) در نهج البلاغه می‌فرماید:

۱- ثناگویی بیش از استحقاق تملق است؛

۲- اما اگر از آن چیزی که مافوق مستحق است کمتر بگویی تقصیر کند. (حکمت ۳۴۷ نهج البلاغه)

افراط و تفریط در انتقاد نسبت به مافوق: حد افراط انتقاد آن است که انسان دائماً به دنبال عیب بگردد، هیچ توجه نکند این چیزی را که نسبت به مافوق ایراد می‌گیرد. آیا غیر از این ممکن بوده است یا نه. اگر انتقاد به تفریط هم کشیده شود اسباب فساد فراهم می‌گردد.

افراط و تفریط نسبت به مقررات: اگر آنقدر روی دستورالعمل‌ها وسواس داشته باشیم که به جای قانونی عمل کردن چند درجه بالاتر از قانون عمل کنیم این افراط است. تفریط هم این است که آیا مقررات و قوانین را رعایت نکنیم یا سست برخورد کنیم.

افراط و تفریط در پیشنهاد نسبت به مافوق: افراط در این بعد یعنی گاهی بعضی واقعاً آنقدر پیشنهاد دادن برایشان آسان است که تصور می‌کنند ذهن خلاق دارند که هیچ نیازی به دقت ندارند و قطعاً افراط در پیشنهاد سبب کم‌ارزش شدن پیشنهاد و سردی پیشنهاددهنده می‌شود.

تفریط در پیشنهاد این است که فرد بگوید به من چه مربوط است، من وظیفه مشخصی دارم و آن را انجام می‌دهم. زمانی که پافشاری مردم برای پذیرش زمامداری امیرالمؤمنین (ع) شدت گرفت ایشان فرمودند: «بدانید که اگر من درخواستان را پذیرفتم، شما را بدان سویی می‌برم که خود می‌دانم و در این راه نه گفتار گوینده‌ای را گوش می‌کنم و نه از سرزنش کسی بیم دارم. اگر دست از من بردارید همچون یکی از خودتان هستم، و چه بسا در برابر کسی که جهت سرپرستی خود برمی‌گزینند از همه شما شنواتر و فرمانبردارتر نیز باشم و من وزیر و مشاوران باشم بهتر از آن است که امیرتان» (نهج البلاغه کلام ۹۲). در حقیقت امیرالمؤمنین علی (ع) با این جمله خود وظیفه مردم عادی، کارگزاران و عمال را نسبت به مافوق خویش بیان می‌کند. ایشان در نامه شماره ۵ خطاب به اشعث پسر قیس عامل آذربایجان می‌فرماید: «کاری که به عهده توست نان خورش تو نیست بلکه بر گردنت امانتی است». در اینجا امام اشاره کرده است که عامل باید نسبت به امانتی که از طرف رهبر به او واگذار شده است، امین بوده و محافظ آن باشد. و همچنین در نامه شماره ۲۰ خطاب به زیاد بن ابیه که در مال مسلمانان خیانت کرده بود وظیفه او را نسبت به خود بیان کرده است. «اگر مرا خبر رسد که تو اندک یا بسیار خیانت کرده‌ای چندان بر تو سخت گیرم که اندک مال مانی و در مانده به هزینه عیال و خوار و پریشان حال».

۱-۸- وظایف عمده مدیران در نهج البلاغه

۱-۸-۱- امانت بودن مسؤولیت و مدیریت

«نگرش امانتی» در پذیرش حکومت و مدیریت، اصلی بنیادی و قاعده‌ای فراگیر در بینش اسلامی و قرآنی است؛ زیرا در منطق دینی همه نعمت‌ها ودایع و امانت‌های الهی‌اند. البته این نعمت‌ها از نظر درجات و مراتب، در یک رتبه قرار ندارند؛ برخی از نعمت‌ها به دلیل شمول و فراگیری و کارآیی و اثرگذاری بیشتر، و نیز به لحاظ ارتباط وظایف و تکالیف برتر با آن‌ها، امانتی خاص تلقی می‌شوند. بنابراین در فرهنگ دینی، امانت دو کاربرد دارد: نخست در معنای عام که شامل همه نعمت‌ها و عنایت‌های الهی است؛ دوم در مورد نعمت‌ها و الطاف ویژه الهی. برای مثال مقصود از آیه شریفه امانت (أَنَا عَرَضْنَا الْإِمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا) معنای دوم، یعنی امانت‌های ویژه است. البته در تعیین مصداق این امانت اختلاف وجود دارد؛ برخی آن را توحید و معرفه‌الله، و گروهی امامت و ولایت دانسته‌اند. «امانت»، در لغت از ریشه «أَمِنَ» به معنای آرامش و آسایش خاطر است؛ و در اصطلاح، ودیعتی است که کسی آن را به دیگری می‌سپارد و به او در نگهداری از آن، اعتماد می‌کند. از این رو امانت دارای چند رکن است: امانت سپار، امانت‌پذیر، مورد امانت، و شرایط و وظایف امانتداری.

براساس این اصل، زمامداری و مدیریت، به عنوان مظاهر و مراتب ولایت و امامت، از امانت‌های خاص است. مدیران و حاکمان قبل از هر چیز باید به این اصل باور داشته باشند و نگرش خود را بر این بنیاد استوار سازند.

نکته قابل توجه این است که نگرش امانتی در باب زمامداری و مدیریت، هم به دلیل اثرگذاری گسترده آن و هم از جهت مسائل روان‌شناختی مربوط به آن، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا حبّ ریاست از غرایز سرکش و از دام‌های شیطانی و وسوسه‌های رهن است و از سوی دیگر، قدرت می‌تواند زمینه‌ساز تولید آسیب‌ها و آفت‌های فراوان فردی و اجتماعی شود. حضرت علی (ع) در این خصوص خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

«مگو من مأمورم و مسؤولیت دارم، امر می‌کنم و باید اطاعت شود؛ زیرا این کار موجب دخول فساد در قلب و خرابی دین و نزدیک شدن تغییر و تحوّل در قدرت است».

بدین ترتیب در این نگرش الهی تأکید بر نفی اصالت ریاست و طرد برداشت مادی از آن است. نکته مهم دیگر این است که امانت در نگرش امام علی با امانت در نگرش‌های مادی متفاوت است؛ در نگرش مادی ممکن است مدیریت صرفاً امانتی اجتماعی تلقی بشود، اما این امانت در بینش الهی سه ضلعی است: امانت خدا، امانت مردم و امانت حاکمان در سلسله مراتب اداری، که در نهج البلاغه و سخنان حضرت علی (ع) به هر سه امانت اشاره شده است. البته این امانت‌ها طولی است و ریشه آن، امانت الهی و به دنبال آن، امانت اجتماعی و مردمی و سپس امانت از سوی فرادستان در سلسله مراتب مسئولیت است.

بدین ترتیب نخستین اصل در نگرش مدیران به مسئولیت در دیدگاه حضرت علی (ع) این است که مدیر باید مسئولیت و منصب پذیرفته شده را امانتی تلقی کند که بر اساس سلسله مراتب، از خدا به ولی و از ولی به او واگذار شده است؛ و تمام کوشش او در جهت ادای این امانت باشد. حضرت خطاب به یکی دیگر از کارگزاران خود، مسئولیت حکومت را امانت معرفی می‌کند و او را در این امانت سهیم می‌داند:

«اما بعد، من تو را شریک در امانتم (حکومت و زمامداری) قرار دادم». و هنگامی که احساس کردی در حوزه مدیریت خود خیانت کرده است به او فرمود: «عهد و پیمان را نسبت به پسر عمت دگرگون ساختی، با خائن نسبت به او خیانت ورزیدی؛ نه پسر عمت را یاری کردی و نه حق امانت را ادا نمودی».

سپس او را به علت این که فعالیتش در جهت به دست آوردن دنیا و خیانت به امانت مردم بوده است سرزنش می‌کند و می‌فرماید:

«گویا تو جهاد خود را به خاطر خدا انجام نداده‌ای، گویا تو با این امت برای تجاوز و غضب دنیایشان حيله و نیرنگ به کار می‌بردی و مقصدت این بود که این‌ها را بفریبی و غنایمشان را در اختیارگیری؛ پس آن‌گاه که امکان تشدید خیانت به امت را پیدا کردی تسریع نمودی».

حضرت علی (ع) در این خصوص در نامه‌ای خطاب به اشعث بن قیس (استاندار منطقه بزرگ آذربایجان) می‌فرماید: «کاری که به عهده توست نانخورش (طعمه) نیست؛ بلکه امانتی است بر گردنت. آن که تو را بدان کارگمارده، نگهبانی از امانت را به عهده‌ات گذارده، تو را نرسد که آنچه خواهی به رعیت فرمایی، و بی‌دستور به کاری دشوار درآیی».

حضرت در این کلام به صورتی زیبا دو مقوله «طعمه» و «امانت» را در باب مسئولیت و مدیریت مقابل هم قرار داده است. واژه «طعمه» دارای معنایی عام است که می‌تواند شامل همه اموری شود که انسان برای ارضای نیازهای شخصی مادی و دنیوی به کار می‌گیرد. بدین ترتیب حضرت خطاب به استاندار خود تذکر می‌دهد که نباید چنین تصویری از مسئولیت داشته باشد، بلکه تلقی او باید «امانت شمردن مسئولیت اجتماعی» باشد؛ امانتی که از طرف خدا و مردم بر دوش او گذاشته شده است.

حضرت در نامه‌ای خطاب به یکی دیگر از کارگزاران کشوری خود متذکر می‌شود که اگر هدف حاکم از مسئولیت امانتداری نباشد - بلکه هدفش برآوردن حواجی شخصی باشد، این انگیزه حاکم را از اجرای عدالت باز می‌دارد:

فَإِنَّ الْوَالِي إِذَا اِخْتَلَفَ هَوَاهُ مَنَعَهُ ذَلِكَ كَثِيرًا مِنَ الْعَدْلِ.

برخی «اختلف هواه» را بدین گونه معنا می‌کنند: «جَرَى تَبَعاً لِمَا ربه الشَّخْصِيَّة»؛ یعنی این که فرد دنبال خواسته‌های شخصی خود باشد. بدین ترتیب معنای کلام این است که وقتی حاکم و مدیر به دنبال خواسته‌های شخصی و تبعیض‌های بی‌جا در نگرش به افراد و گروه‌ها باشد و نگاه او به حکومت و مدیریت، بر آوردن حواجج شخصی باشد، این نگرش منفی او را از بسیاری از موازین عدل دور می‌دارد؛ زیرا توجه خاص به خواسته‌های شخصی سبب ترجیح خود بر دیگران می‌شود و این حالت، انسان را از برخورد مساوی در استیفای حقوق مردم باز می‌دارد. بدین سبب حضرت در ادامه می‌نویسد:

«پس باید کار مردم در آنچه حق است نزد تو یکسان باشد».

بدین ترتیب مدیر باید خود را از این نگرش منفی که مدیریت و کار را طعمه بداند و آن را صرفاً وسیله‌ای برای ارضای نیازهای شخصی قرار دهد، بپرهیزد و با مردم به عدالت و مساوات رفتار کند.

به علت امانت بودن مدیریت، حضرت کارگزارانی را که وظایف خود را به خوبی انجام نمی‌دادند، به عنوان خیانت‌کنندگان در امانت، نکوهش کرده است. برای مثال ایشان درباره یکی از کارگزاران خود می‌نویسد: درباره تو خبری به من رسیده است که اگر چنان کرده باشی پروردگار خود را به خشم آورده باشی، امام خویش را نافرمانی کرده، و امانت خود را از دست داده‌ای.

و در مقابل، کارگزارانی را که وظایف مدیریتی را به خوبی ادا کرده‌اند، به عنوان امانتدار، تشویق نموده است. امام (ع) در این خصوص خطاب به عمر بن ابی سلمه مخزومی (زامدار بحرین) - هنگامی که او را برای همراهی خود، در جنگ با دشمن فراخواند و فرد دیگری را به فرمانداری آن‌جا منصوب کرد- می‌فرماید:

«اما بعد، من نعمان بن عجلان زرقی را فرماندار بحرین قرار دادم، و اختیار تو را از فرمانداری آن‌جا برگرفتم، بدون این که این کار برای تو مذمت و ملامت در برداشته باشد؛ چرا که تو زمامداری را به نیکی انجام دادی و حق امانت را ادا نمودی».

نکته‌ای که توجه به آن شایسته است آن‌که با تحلیل مفهوم امانت، به دو رکن و عنصر دیگر می‌توان دست یافت: نخست، وظایف امین و شرایط امانتداری؛ دوم، مسؤولیت و بازخواست الهی است، و این دو عنصر در نگرش مدیران باید هر دو با هم، مورد عنایت قرار گیرد. از سوی دیگر امانت با خلافت انسان ربطی وثیق دارد و البته تحلیل و تبیین آن به مجال دیگری نیاز دارد.

۱-۸-۲- ارزش‌ابزاری حکومت و مدیریت

از مجموع بسیاری از تعالیم اسلام و آموزه‌های امام علی (ع) به وضوح برمی‌آید که پذیرش هرگونه مسؤولیت و مدیریت، ارزش ذاتی ندارد و نگرش مدیران به آن مسؤولیت‌ها باید به گونه‌ای باشد که این مناصب برای آنان ابزاری برای اجرای عدالت و احکام الهی باشد؛ بدین معنا که حکومت و مدیریت ابزاری برای دستیابی به آرمان‌های الهی و تحقق موازین عدل و قوانین الهی است. در این راستا ایشان حکومت خود را وسیله‌ای می‌دانند برای اجرای احکام الهی، نه ابزاری در جهت سلطنت:

«خدا! تو می‌دانی آنچه از ما رفت، نه به خاطر رغبت در قدرت بود، و نه از دنیای ناچیز، خواستن زیادت. بلکه می‌خواستیم نشانه‌های دین را به جایی که بود نشانیم، و اصلاح را در شهرهای ظاهر گردانیم تا بندگان ستم‌دیده‌ات را ایمنی فراهم آید و حدود ضایع مانده‌ات اجرا گردد».

حضرت در جای دیگر خطاب به ابن عباس می‌فرماید: «به خدا این کفش پاره را از حکومت بر شما بیشتر دوست می‌دارم مگر آن که حقی را برپا سازم یا باطلی را براندازم».

بر این اساس، حضرت در خطبه شقشقیه پذیرش مسئولیت از طرف علما را «عهدی الهی» و وسیله احقاق حق و دفع ظلم از مظلومان تلقی می‌کند: «و اگر نبود عهد و مسئولیتی که خداوند از دانشمندان هر جامعه گرفته که در برابر شکمخوارگی ستمگران و گرسنگی ستمدیدگان سکوت نکنند، من مهار شتر خلافت را رها می‌ساختم و از آن صرف نظر می‌کردم».

و در جای دیگر خطاب به مالک اشتر می‌گوید: «باید محبوب‌ترین کارها نزد تو اموری باشد که به حق و عدالت موافق تر است».

و نیز می‌فرماید: «آنچه بیشتر دیده والیان بدان روشن است، برقراری عدالت در شهرها و میان رعیت دوستی پدید شدن است».

حضرت حکومت را ابزاری برای احقاق حق می‌داند و خطاب به یکی از کارگزاران، که از ریاست برای به دست آوردن منافع شخصی استفاده کرده بود، می‌فرماید: «به خدا! اگر حسن و حسین چنان می‌کردند که تو کردی، از من روی خوش نمی‌دیدند و به آرزویی نمی‌رسیدند تا حق را از آنان بستانم و باطلی را که به ستمشان پدید شده بود گردانم. و سوگند می‌خورم به پروردگار جهانیان که آنچه تو بردی از مال مسلمانان، اگر مرا روا بود، شادم نمی‌نمود که به دستش آرم و برای پس از خود میراث بگذارم».

و در جای دیگر در این خصوص می‌فرماید: «مرا فرمان می‌دهید تا پیروزی را بجویم به ستم کردن درباره آن که والی اویم؟! به خدا که نپذیرم تا جهان سرآید، و ستاره‌ای در آسمان پی ستاره‌ای برآید».

و نیز می‌فرماید: «همانا بر امام نیست جز آنچه از امر پروردگار به عهده او واگذار شده؛ کوتاهی نکردن در موعظت، و کوشیدن در نصیحت و زنده کردن سنت؛ و جاری ساختن حدود بر مستحقان و رساندن سهم‌های بیت‌المال به در خور آن».

۱-۸-۳- نگرش اخلاقی به مدیریت

نگرش به مدیریت در نظام مدیریتی اسلام، ترکیبی است از علم و اخلاق و نمی‌توان این دو مقوله را از هم جدا کرد. البته در بُعد علمی (روشی و فنی) قابلیت تحول و انعطاف بالایی وجود دارد؛ بدین معنا که، به اصطلاح فقهی، در قسمت روش‌ها حوزه «منطقه الفراغ» گسترده‌تر است؛ بدین سبب باید در گذر زمان از تجارب جدید بشر استفاده کرد. اما در بُعد «اخلاق مدیریتی» ثبات بیشتری وجود دارد؛ به این معنا که برای نظام ارزشی و اخلاق حکومتی و اداری بر اساس رسالت دین، توصیه‌ها و معارف مبسوط و دامنه‌داری وجود دارد که غالباً از ثبات و ماندگاری برخوردارند.

حضرت علی (ع) گاهی در باب جنگ، جمع‌آوری مالیات، و دیگر فعالیت‌های مدیریتی، توصیه‌های روشی، مهارتی و فنی ارائه می‌کنند، که مدیر مسلمان ملزم به رعایت آن‌هاست؛ و گاهی نیز توصیه‌هایی اخلاقی و ارزشی در باب مدیریت و حکومت ابراز داشته‌اند. این دو نوع مباحث، ما را به این مطلب رهنمون می‌سازد که یکی از اصول حاکم بر نگرش مدیر در مدیریت آن است که وی، همان قدر که به علم و فن در مدیریت اهمیت می‌دهد، به توصیه‌های اخلاقی و رعایت آن نیز توجه داشته باشد. علی (ع) در این خصوص کارگزاران خود را ملزم به رعایت اصول اخلاقی نموده‌اند. برای مثال حضرت خطاب به شریح بن هانی (یکی از فرماندهان لشکر خود) می‌فرماید: «در هر صبح و شام از خدا بترس،

و از فریب دنیا به خود بیم دار، و هیچ‌گاه دنیا را امین مشمار! و بدان که اگر خود را باز نداری از بسیار آنچه دوست می‌داری به خاطر آنچه ناخوش و زشت می‌شماری، هوس‌ها تو را بدین سو و آن سو کشاند و زیان‌های بسیار به تو رساند. پس نفست را باز دار و در پی هوس رفتنش مگذار و چون خشمت سرکشد، خردش ساز و بکوبش و برانداز».

و در جای دیگر خطاب به مأموران اخذ مالیات می‌فرماید: «او را می‌فرمایم که از خدا بترسد در پنهانش آن‌جا که جز خدا نگرنده‌ای نیست و جز او راه برنده؛ و او را می‌فرمایم تا آشکارا طاعت خدا را نگرارد و در نهان خلاف آن را آرد و هر کس کردار و گفتار او دو گونه نبود، امانت را گزارده و عبادت را خالص به جای آورده».

حضرت خطاب به محمد بن ابی‌بکر - هنگامی که او را به سرپرستی لشکر مصر انتخاب کرد، در خصوص توجه به مسائل اخلاقی، می‌فرماید: «بدان که من تو را سرپرست بزرگ‌ترین لشکر، یعنی لشکر مصر، نمودم. پس بر تو لازم است که با خواسته‌های دلت مخالفت کنی و از دینت دفاع نمایی؛ گرچه یک ساعت از زندگانت بیش نمانده باشد. و هرگز خداوند را به خاطر رضایت احدی از مخلوقش به خشم نیاوری؛ چرا که خداوند جای همه کس را می‌گیرد و کس نمی‌تواند جای خداوند را بگیرد».

حضرت کارگزارانی را که به اصول اخلاقی پای‌بند نبودند، نکوهش و توبیخ نموده است و آنان را برای تصدی امور مدیریتی لایق نمی‌داند. ایشان خطاب به منذر پسر جارود عبدی می‌فرمایند:

«پارسایی پدرت مرا درباره تو فریفت و گمان کردم پیرو پدرت هستی و به راه او می‌روی، لیکن آنچه درباره تو به من خبر داده‌اند این است که از فرمانبرداری هوایت دست برنمی‌داری، ذخیرتی برای آخرت نمی‌گذاری، دنیای خود را آبادان می‌کنی با ویران کردن آخرت، و با خویشاوندانت می‌پیوندی به قیمت بریدن از دینت. اگر آنچه از تو به من رسیده درست باشد، شتر خویش و تبار، و بند پای‌افزار تو از تو بهتر است و آن که چون تو باشد، درخور آن نیست که پاسداری مرزی را تواند یا کاری را به انجام رساند یا رتبت او را برافرازد، یا در امانتی شریکش سازند».

و در خطاب به یکی دیگر از کارگزاران می‌فرماید: «حق پروردگارت را سبک مشمار و دنیایت را با نابودی دینت اصلاح مکن که از زیانکارترین افراد خواهی بود».

حضرت به علت اهمیت ویژگی‌های اخلاقی در نگرش مدیریت، واگذاری مناصب مدیریتی را به خصوص در سطح کلان به افرادی که صلاحیت اخلاقی ندارند، جایز نمی‌داند: « شما می‌دانید که سزاوار نیست کسی که بر نوامیس، خون‌ها، غنائم، احکام و امامت مسلمانان ولایت دارد بخیل باشد تا در جمع‌آوری اموال آنان برای خویش حرص ورزد و نباید جاهل و نادان باشد که با جهلش آنها را گمراه کند و نه جفاکار تا پیوندهای آنها را از هم بگسلد و به نیازهای آنها پاسخ نگوید؛ و نه ستمکار که در اموال و ثروت آنان حیف و میل نماید، و گروهی را بر گروه دیگری مقدم دارد و نه رشوه‌گیر در قضاوت تا حقوق را از بین ببرد و در رساندن حق به صاحبانش کوتاهی ورزد».

۱-۸-۴- سلسله مراتب و مشارکت در مسؤولیت‌ها

یکی از اصول حاکم بر مدیریت اسلامی این است که مسؤول مافوق در عملکرد مدیران و کارمندان سطوح پایین‌تر مشارکت دارد و باید جوابگوی تخلفات آنان باشد. نشانه تأکید بر این اصل، آن است که امیرمؤمنان (ع) بر مدیران و کارگزاران خود نظارت بسیار دقیقی داشته است و در موارد مختلف از نهج البلاغه، در باب گزارش از عملکرد مدیران خود می‌فرماید: «مأموران من درباره عملکرد تو گزارش آورده‌اند»، یا «گزارش‌های مردمی دریافت شده است». حضرت

براساس این گزارش‌ها، گاهی از تخلف مدیر مطمئن شده و نامه‌ای عتاب‌آمیز به او نوشته‌اند و در موارد دیگر که احتمال خطا بوده است، به مدیران هشدار داده‌اند. برای مثال حضرت در این خصوص به عبدالله بن عباس (عامل بصره)، که شخصیت برجسته‌ای بود، می‌نویسد: «به من خبر داده‌اند با تمیمیان درشتی کرده‌ای و به آنان خشن گفته‌ای!... پس، ابوالعباس! خدایت رحمت کند، در آنچه بر زبان و دست تو جاری گردد، خوب باشد یا بد، کار به مدارا کن که من و تو در آن شریک خواهیم بود».

بنابراین در عین حال که مسؤولیت به صورت سلسله مراتبی توزیع شده است، ولی مسؤولان فرادست نیز در قبال عملکرد فرودستان سهیم‌اند و در صورت کوتاهی مورد بازخواست قرار می‌گیرند.

حضرت در خصوص سلسله مراتبی بودن مدیریت، خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنان عطا کن که دوست داری خداوند از عفو تو به تو عنایت کند، زیرا تو مافوق آنها و پیشوایت مافوق تو، و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است».

و در جای دیگر حضرت، مالک را مسؤول تخلفات زیردستان می‌داند و می‌فرماید: «به خوبی باید بدانی هر عیبی در منشیان تو یافت شود که تو از آن بی‌خبر باشی شخصا مسؤول آن خواهی بود».

حضرت علی (ع) خود را در مقابل تخلفات زیردستان خود مسؤول می‌داند و از مردم می‌خواهد که اگر از آنها شکایت دارند به او مراجعه کنند تا آنها را به سزای اعمال بدشان برساند: «من خود پشت سر سپاه در حرکتیم. شکایات خود را پیش من آورید و در مواردی که آنها بر شما چیره شده‌اند و شما قدرت دفع آن را جز با کمک خداوند و من ندارید، به من مراجعه کنید؛ که من به کمک خداوند آن را تغییر می‌دهم و دگرگون می‌سازم».

۱-۸-۵- مسؤولیت؛ فرصتی اخلاقی و معنوی

یکی از نقاط برجسته نظام اخلاقی و سیاسی اسلام، پیوند تکالیف اجتماعی و اخلاقی و دینی است؛ بدین معنا که با عمل به رسالت اجتماعی، می‌توان روح را پرورش داد و خود را به عالی‌ترین درجات معنوی و عرفانی رساند. بدین جهت در دیدگاه حضرت علی (ع)، تلقی مدیر از مسؤولیت خود، باید انجام دادن نوعی تکلیف شرعی باشد که از طریق آن، بتواند به رشد معنوی برسد و در قبال آن، ثواب الهی نیز دریافت دارد. بر این اساس، مسؤولیت باید نعمتی الهی و فرصتی برای دستیابی به مدارج معنوی و اخلاقی به شمار آید. حضرت در نامه‌های نهج البلاغه به خصوص در مواردی که در آن، دستورهایی به مأموران مالیات گیر داده‌اند - به زیبایی، فنون و ارزش‌های اخلاقی مدیریت را بیان کرده‌اند. ایشان در نامه ۵۱ می‌فرمایند: «کسی که در اندیشه آینده خود و قیامت نباشد امروز برای آن توشه بر نمی‌گیرد».

یعنی هر فرد باید فعالیت‌های خود را به گونه‌ای تنظیم کند که توشه‌ای برای آخرت او باشد و فعالیت‌های مدیریتی نیز یکی از مصادیق آن است. حضرت سپس با تأکید به این نگرش مدیر، خطاب به مأموران خود می‌فرماید: «بدانید آنچه به عهده شماست، اندک مقدار است و ثواب آن بسیار».

بدین معنا که تکلیف شما در کار و مدیریت، با همه سختی آن، در برابر ثواب و توشه عرفانی و معنوی که از آن برمی‌گیرید اندک است. به بیان دیگر، این فرصت و نعمتی است برای شما، که شکرش واجب است و می‌توانید از آن، نه تنها برای رشد و ارتقای جامعه، بلکه برای ارتقای روحی و اخلاقی خودتان نیز بهره‌بردار شوید.

بنابراین اصل، خدمت نه فقط فرصتی است برای فعالیت اجتماعی و عمران و آبادانی، بلکه زمینه‌ای است برای تعالی روحی و کمال اخلاقی و معنوی خود شخص. حضرت خطاب به مالک اشتر، ضمن دستور به این که بهترین اوقات خود را برای عبادت با خدا قرار دهد، متذکر می‌شود که در صورت انجام دادن شایسته وظایف حکومتی، تمام اعمال او عبادت خواهد بود:

«و برای آنچه میان تو و خداست نیکوترین اوقات و بهترین ساعات را بگذار، هرچند همه کارها در همه اوقات برای خداست؛ اگر نیت درست باشد و رعیت را از آن آسایش بود».

حضرت در جای دیگر خطاب به اسود بن قطبه (رئیس سپاه حلوان از نواحی فارس) می‌فرماید: «و از جمله حق‌ها بر تو این است که نفس خود را بپایی، و به اندازه توانت در کار رعیت کوشش نمایی، که آنچه از این کار به دست می‌آری بهتر است از آنچه بذل می‌داری».

۱-۸-۶- عمران و آبادانی در کنار وظایف فرهنگی

نگرش جامع به مدیریت، یکی از نگرش‌های اساسی است؛ به این معنا که مدیر به خصوص در مدیریت کلان - نباید خود را به توسعه و آبادانی دنیای مردم محدود نماید، بلکه علاوه بر آن، وظیفه دارد که به امور معنوی و فرهنگی مردم نیز توجه داشته باشد. حضرت در این خصوص می‌فرماید: «مردم! مرا بر شما حقی و شما را بر من حقی است: بر من است که خیرخواهی خود را از شما دریغ ندارم، حقی را که از بیت‌المال دارید بگذارم، شما را تعلیم دهم تا نادان ننمایید، و آداب آموزم تا بدانید».

علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر، در بیان وظایف زمامدار، هر دو بُعد معنوی و دنیوی را مطرح کرده‌اند: «این عهدی است که به مالک سپردم، هنگامی که او را بر مصر گماشتم، و او را بر چهار مسؤولیت موظف کردم: تا مالیات‌های آن سرزمین را جمع‌آوری کند؛ با دشمنان آن کشور بجنگد؛ به اصلاح اهل آن همت گمارد؛ و به عمران و آبادی آن مناطق بپردازد».

بدین ترتیب حضرت همه این وظایف را بر عهده مدیر و حاکم می‌گذارد. البته هنگامی که مدیریت‌ها تقسیم شوند، اوضاع اندکی متفاوت می‌شود، ولی روح داستان این است که مدیریت در نظام اسلامی و با نگاه علی (ع) مدیریتی است که فرد نمی‌تواند بگوید من فقط به عمران و آبادانی می‌پردازم و به بُعد فرهنگی و معنوی و اخلاقی کاری ندارم یا به عکس.

ممکن است بر اثر تقسیم مسؤولیت‌ها، این وظایف تقسیم شود، اما در هر حال نگرش مدیر اسلامی، نگرشی ترکیبی از «آبادی معنوی و دنیوی» است. امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر در باب آبادانی دنیوی می‌فرماید: «کوشش تو در آبادی زمین بیش از کوشش در جمع‌آوری مالیات باشد؛ زیرا مالیات جز با آبادانی به دست نمی‌آید، و آن کس که بخواهد مالیات را بدون آبادانی مطالبه کند، شهرها را خراب، و بندگان خدا را نابود می‌سازد، و حکومتش بیش از مدت کمی دوام نخواهد داشت».

حضرت در کنار این، به او دستور می‌دهد که به مسائل عبادی مردم نیز توجه خاص داشته باشد: «از جمله کارهایی که مخصوصاً باید با اخلاص انجام دهی، اقامه فرایض است که ویژه ذات پاک اوست. بنابراین بدنت را شب و روز در اختیار فرمان خدا بگذار، و آنچه موجب تقرب تو به خداوند می‌شود به‌طور کامل و بدون نقص به انجام رسان، اگرچه خستگی جسمی و ناراحتی پیدا کنی. هنگامی که به نماز جماعت برای مردم می‌ایستی باید نمازت نه نفرت‌آور باشد و نه تزیین کننده؛ چرا که در بین مردمی که با تو به نماز ایستاده‌اند، هم بیمار وجود دارد و هم افرادی که کارهای فوری دارند».

بدین ترتیب در دیدگاه امام علی (ع) هیچ کس نمی تواند چیزی از دین را به بهانه اصلاح دنیا رها سازد: «مردم چیزی از امور دینشان را برای اصلاح دنیایشان ترک نمی کنند مگر این که خداوند زیانبارتر از آن را بر روی آنها خواهد گشود». حضرت سیره خود را در جامعه دینی، هدایت معنوی انسان ها می داند و متذکر می شوند که آنچه در آن بیم داشته اند، غلبه گمراهان و انحراف مردم است: «بر راه حق ایستادم و آن را از راه های گمراهی جدا کردم و به شما نشان دادم، درحالی که می پویید، و راهنمایی نمی دیدید، چاه می کنید و به آبی نمی رسیدید و این اشارت است که گویا تر از صد مقاتل است.... بیم موسی نه بر جان بود که بر مردم نادان بود، مبادا گمراهان به حیلت چیره شوند و بر آنان امیر».

۱-۸-۷- ضرورت استفاده از تجارب تاریخی در مدیریت

یکی دیگر از اصولی که در کلام امام علی (ع) بدان اشاره شده، نگاه به تاریخ و تجربه تاریخی حاکمان و مدیران پیشین است. حضرت خطاب به مالک می فرماید: «بدان که من تو را به شهرهایی می فرستم که دستخوش دگرگونی ها گردیده؛ گاه داد و گاهی ستم دیده. و مردم در کارهای تو چنان می نگرند که تو در کارهای والیان پیش از خود می نگری، و درباره تو آن می گویند که درباره آنان می گویی».

بنابراین باید حکومت و مدیریت را به عنوان فرایندی تاریخی و تجربه شده نگریست و آن را واقعیتی دارای قوانین و قواعد مشترک و قابل ارزیابی و مورد توجه و نظارت دیگران دانست و با این نگرش به عبرت آموزی و بهره گیری از تجارب پیشینیان اهتمام ورزید. امام (ع) در پایان عهدنامه، به مالک می فرماید: «بر تو واجب است که همواره به یاد حکومت های عادلانه پیش از خود باشی. هم چنین توجه خود را بر روش های خوب یا اثری که از پیامبر رسیده، و یا فریضه ای که در کتاب خداوند آمده است، معطوف دار و به خطوطی که در روش من مشاهده کرده ای، اقتدا کن».

۱-۸-۸- حقوق و وظایف متقابل

نگرش انسان به مدیریت و مسؤولیت، بر حقوق و وظایف متقابل مبتنی است. از افتخارات روش حکومتی و مدیریتی امام، ذکر شده در نهج البلاغه، که الگویی بسیار زنده و پاسخگوی نیازهای انسان در گذر زمان است، نگاه حق و وظیفه متقابل است. امیرمؤمنان (ع) در موارد مختلف به این حقوق و وظایف متقابل اشاره کرده است: «کسی را حقی نیست جز آن که بر او نیز حقی است؛ و بر او حقی نیست جز آن که او را حقی بر دیگری است».

بدین معنا، حق چنان است که به نفع کسی نخواهد بود مگر آن که به گونه ای به زیان وی نیز خواهد بود و حق به زیان وی جاری نخواهد شد جز آن که در مواردی دیگر به سود او تمام می شود. حضرت سپس بر این نکته تأکید می ورزد که حتی خداوند هم، که صاحب حق مطلق است، با عنایت و لطف خود برای دیگران نسبت به خود، حق متقابل مقرر داشته است: «و اگر کسی را حقی بُود که حقی بر او بُود، خدای سبحان است نه دیگری از آفریدگان؛ چه، او را توانایی بر بندگان است و عدالت او نمایان است در هر چیز که گونه گون قضای او بر آن روان است. لیکن خدا حق خود را بر بندگان، اطاعت خویش قرار داده و پاداش آنان را در اطاعت، دو چندان یا بیشتر نهاده، از در بخشندگی که او راست و افزون دهی که وی را سزا است».

ایشان در مورد حق متقابل شهروندان و مسؤولان می فرمایند: «همانا خداوند بر شما برای من حقی قرار داده، چون حکمرانی شما را به عهده ام نهاد؛ و شما را نیز حق است بر من، همانند حق من که بر گردن شماست».

امام (ع) در ادامه این خطبه، که در جنگ صفین ایراد کرده است، بر اهمیت و منزلت برتر حق متقابل مسؤولان و مردم تأکید می‌کند و کاربست آن را مایه عزت و اعتلای جامعه می‌داند: «بزرگ‌ترین حق‌ها که خدا واجب کرده است، حق والی بر رعیت است و حق رعیت بر والی، که خدای سبحان آن را واجب نمود، و حق هر یک را بر عهده دیگری واگذار فرمود، و آن را موجب برقراری پیوند آنان و ارجمندی دین ایشان کرد. پس حال رعیت نیکو نگردد جز آن که والیان نیکو رفتار باشند؛ و والیان نیکو رفتار نگردند، جز آن‌گاه که رعیت درستکار باشند. پس چون رعیت حق والی را بگذارد، و والی حق رعیت را به جای آرد، حق میان آنان بزرگ مقدار شود. و راه‌های دین پدیدار و نشانه‌های عدالت بر جا و سنت چنان که باید، اجرا. پس کار زمانه آراسته گردد و طمع در پایداری دولت پیوسته و چشم از دشمنان بسته و اگر رعیت بر والی چیره شود یا والی بر رعیت ستم کند، اختلاف کلمه پدیدار گردد، و نشانه‌های جور آشکار، و تبهکاری در دین بسیار. راه گشاده سنت را رها کنند، کار از روی هوا کنند، و احکام فرو گذار شود و بیماری جان‌ها بسیار، و بیمی نکنند که حقی بزرگ فرو نهاده شود یا باطلی سترگ انجام داده. آن‌گاه نیکان خوار شوند و بدکاران بزرگ مقدار».

یکی دیگر از حقوق جامعه بر مدیران، از دیدگاه حضرت این است که منصب، آنان را به مردمان نزدیک‌تر و عطوفت و خدمت‌گزاری آنان را به مردم افزون کند: «بر والی است که اگر به زیادتى از مال رسید یا نعمتی مخصوص وی گردید، موجب دگرگونی او نشود و آنچه خدا از نعمت خویش نصیبش کرده، بر نزدیکی وی به بندگان خدا و مهربانی او به برادرانش بیفزاید».

امام علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر متذکر می‌شوند که هر یک از طبقات و گروه‌های اجتماعی بر حاکم حقی دارند. در دیدگاه امام مردم موظف‌اند این حقوق را از مسؤولان و مدیرانشان مطالبه کنند و در مقابل، حقوق حکام و مدیران را ادا نمایند: «سپس این دستورها را از امیران خود بگیرید و فرمان آنان را - چندان که خدا کارتان را بدان سازوار می‌دارد، بپذیری».

این کلام بدین معناست که مردم باید، هم حق خود را طلب کنند و هم خود را بدهکار حکومت و نظام بدانند و در واقع به هر دو سو پای‌بند باشند.

۱-۸-۹- نگرش مثبت و کرامت مدار به انسان‌ها

حضرت علی (ع) یکی از نگرش‌های مدیر را توجه به ارزش انسان‌ها به طور عام، از هر قبیله و نژاد یا دین و مذهب که باشند، می‌داند و متذکر می‌شوند که زمامدار به عنوان مدیر اسلامی باید حافظ حیثیت، آبرو، مال و جان انسان‌ها باشد. حضرت در این خصوص در نامه‌ای خطاب به مأموران مالیات‌گیر می‌فرماید: «هیچ کس را از خواسته‌های مشروعش باز ندارید... و نیز به خاطر گرفتن درهمی، کسی را تازیانه نزنید؛ هم چنین به مال احدی - چه مسلمان و چه غیرمسلمان که در پناه اسلام است - دست نزنید».

امام (ع) در سیره خود، در برابر افرادی که خویشان را کوچک و کم ارزش جلوه می‌دادند، واکنش نشان می‌داد و آنان را از این کار منع می‌کرد. برای مثال ایشان از همراهی فردی که پیاده در حال حرکت بود با خود که بر مرکب سوار بودند، ممانعت کردند و فرمودند: «باز گردد؛ چرا که پیاده حرکت کردن شخصی مانند تو در رکاب مثل من، مایه غرور برای والی و ذلت و خواری برای مؤمن است».

نگرش حضرت به انسان‌ها، به خصوص مسلمانان، چنان است که ارزش و احترام آنان را از تمام مقدسات بالاتر می‌داند: «و حرمت مسلمان را از دیگر حرمت‌ها برتر نهاده، و حقوق مسلمانان را با اخلاص و یگانه‌پرستی پیوند داده است. پس مسلمان کسی است که مسلمانان از دست و زبان او آزاری نبینند، جز آن که برای حق بود؛ و گزند مسلمان روا نیست جز در آنچه واجب شود».

بدین ترتیب، نگرش مدیر مسلمان به مردم باید حاکی از احترام خاص او به آنان باشد، به گونه‌ای که از ناحیه مدیریت او هیچ نوع بی‌احترامی و آزاری به مسلمانان نرسد؛ چنان که باید به مردم محبت کامل داشته باشد. حضرت در این باره خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «قلب خویش را نسبت به ملت خود مملو از رحمت و محبت و لطف کن و نسبت به آن‌ها همچون حیوان درنده‌ای مباش که خوردن آنان را غنیمت شماری! زیرا آن‌ها دو گروه بیش نیستند: یا برادران دینی تو، و یا انسان‌هایی همچون تو».

همچنین خطاب به ابن عباس، هنگامی که او را به فرمانداری مصر منصوب کرد، فرمود: «با مردم گشاده‌رو باش؛ آن‌گاه که آنان را بینی، یا درباره آنان حکمی دهی یا در مجلس ایشان نشینی».

ایشان رفتار نامناسب با غیرمسلمانان را نیز نمی‌پذیرند و خطاب به یکی از کارگزاران خود که با مردم غیر مسلمان تحت قدرت خود بد رفتاری کرده بود می‌فرمایند: «اما بعد، دهقانان شهر تو شکایت دارند که با آنان درشتی می‌کنی و سختی روا می‌داری، ستمشان می‌ورزی و خردشان می‌شماری. من در کارشان نگریستم و دیدم چون مشرک‌اند نتوانشان به خود نزدیک گرداند، و چون در پناه اسلام‌اند نشاید آنان را راند. پس، در کار آنان درشتی و نرمی را با هم آمیز. گاه مهربان باش و گاه تیز! زمانی نزدیکشان آور و زمانی دورتر».

۱-۸-۱۰- توجه به قدرت و نظارت الهی

چنانکه گذشت، قدرت همراه با مدیریت، آسیب‌هایی مانند عُجب و کبر و فساد در انسان تولید می‌کند. بدین سبب علی (ع) متذکر می‌شوند که راه علاج این امراض روحی آن است که مدیر نگرش خود را به مدیریت بدین گونه شکل دهد که با در نظر گرفتن عظمت، قدرت و سلطنت الهی به کوچک بودن خود و عملش پی ببرد. در این صورت مدیریت و ریاستی که از این مدیریت برای او حاصل شده است، نمی‌تواند باعث خودبزرگ‌بینی او شود. حضرت در این خصوص خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «آن‌گاه که در اثر موقعیت و قدرتی که در اختیار داری، کبر و عُجب و خودپسندی در تو پدید آید، به عظمت قدرت و مُلک خداوند که مافوق تو است، نظر افکن! که این تو را از سرکشی پایین می‌آورد و تیزی تو را فرو می‌نشاند و خرد رفته ات را به جای باز می‌گرداند. از همتایی در علو و بزرگی با خداوند بر حذر باش و خود را از تشبه با او در جبروتش برکنار دار؛ چرا که خداوند هر جباری را ذلیل و هر فرد خودپسند و متکبری را خوار خواهد ساخت».

و در جای دیگر از عهدنامه می‌فرماید: «هرگز حاکم بر خویشتن نخواهی بود، جز این که فراوان به یاد قیامت و بازگشت به سوی پروردگار باشی».

حضرت برای کنترل درونی افراد، نظارت الهی را به یاد آنها می‌آورد و می‌فرماید: «از معصیت خدا در خلوتگاه‌ها پرهیزید؛ چرا که همو شاهد و همو حاکم و دادرس است».

همچنین می‌فرماید: «آن روز [قیامت] همراه هر کس گواه و سوق‌دهنده‌ای است، که تا صحنه قیامت او را می‌راند و شاهدهی که به اعمال او گواهی دهد».

امام (ع) در مورد نظارت الهی خطاب به محمد بن ابی بکر - هنگامی که حکومت مصر را به او داد، می‌فرماید: «با آنان فروتن باش و نرمخو، و هموار و گشاده‌رو، و به یک چشم به همگان بنگر؛ خواه به گوشه چشم‌نگری و خواه خیره شوی به آنان، تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند و ناتوانان از عدالت مایوس نگردند؛ که خدای تعالی می‌پرسد از شما بندگان، از خرد و درشت‌کارهایتان و از آشکار آن و نهان».

۱-۹- خلاصه فصل

با نگاهی کلی به دیدگاه امام علی (ع) و دانشمندان غربی مدیریت به تعاریف و ویژگی‌ها و مهارت‌های رهبری در رفتار با زیردستان و فرادستان چند نکته مشخص می‌گردد:

۱- گرچه در تعاریف رهبری از دیدگاه امام علی (ع) و دانشمندان مدیریت به طور مستقیم و غیرمستقیم به تأثیر و نفوذ رهبری اشاره شده است اما نکته بسیار مهم ذات رهبری و مدیریت بر مردم از دیدگاه‌های هر کدام از دو گروه است. نفوذ و تأثیر مدیر و رهبر بر مردم از دیدگاه دانشمندان مدیریتی در ابتدا و به طور اولی رسیدن به اهداف سازمان است که اکثر اوقات این اهداف سازمانی گروه خاصی را در برمی‌گیرد. در حالی که امام علی (ع) رهبری را امتیاز و منتی برای مردم می‌داند و مسؤولیتی سنگین برای رهبر. بنابراین، پذیرش رهبری در دیدگاه امام تنها منحصر به پذیرش حکومت بر مردم نیست بلکه پذیرش مسؤولیت کمک به مردم، احقاق حق، برقراری عدالت و گرفتن حق مظلوم از ظالم است. بنابراین امام در پذیرش زمامداری خود آن را واجب بر خود می‌داند، نه از آن جهت که توسط پیامبر (ص) در غدیر خم به این سمت انتخاب شده بلکه به دلیل عهد و پیمان خداوند با دانشمندان آگاه و ربانی.

۲- در دیدگاه ویژگی‌های رهبری، دانشمندان مدیریتی سیر تاریخی را از ابتدا تا زمان معاصر طی کرده‌اند تا به مرحله ویژگی‌های اقتضایی دست یافته‌اند در حالی که امام در خطبه‌ها و نامه‌های خود به طور مشخص و جامعی تمامی ابعاد بررسی شده در طول ۵۰ سال مطالعات مدیریتی را ذکر کرده است و از این متن خطبه‌ها و نامه‌ها مشخص است که با توجه به ذکر خصوصیات مطلق و خاص برای رهبر، در موقعیتهای مختلف فرمان‌های مختلف را به عوامل و زمامداران خود ابلاغ کرده است.

فهرست منابع مکمل

۱. استاد شهید مرتضی مطهری، امامت و رهبری، تهران، صدرا، ۱۳۶۹
۲. سیداحمد ابراهیمی، مطالعه تطبیقی سبک رهبری امام علی (ع) با سبک‌های رهبری موجود، مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق (ع)، شماره ۱، ۱۳۸۱.

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

- ۱- در تفکر شیعی ضرورت مدیریت را باید در جستجو کرد.
- الف) امامت (ب) نبوت (ج) معاد (د) قیامت
- ۲- مدیریت اسلامی مبتنی بر حضور یک مکتب می‌باشد.
- الف) فردی (ب) اجتماعی (ج) الهی (د) سازمانی
- ۳- تعداد نامه‌های ذکر شده در نهج البلاغه چه تعداد است؟
- الف) ۸۲ (ب) ۵۶ (ج) ۳۳ (د) ۷۹
- ۴- مفصل‌ترین نامه ذکر شده حضرت علی (ع) خطاب به چه کسی است؟
- الف) امام حسین (ع) (ب) امام حسن (ع) (ج) امام صادق (ع) (د) هیچ‌کدام
- ۵- نخستین اصل در نگرش مدیران به مسؤولیت از دیدگاه امام علی (ع) چیست؟
- الف) تقوا (ب) رازداری (ج) امانت (د) ایمان به خدا
- ۶- مدیریت اسلامی مبتنی بر دو اصل و است.
- الف) تعالی - تولید (ب) امامت-نبوت (ج) ترس از خدا- تقوا (د) هیچ‌کدام
- ۷- «کاری که به عهده توست نانخورش نیست، بلکه امانتی است بر گردنت» خطاب به کیست؟
- الف) اشعث بن قیس (ب) ابوذر (ج) ابن قاسم (د) ابن عباس
- ۸- «بدان که من تو رو سرپرست بزرگترین لشکرم، یعنی لشکر مصر نمودم. پس بر تو لازم است که با خواسته‌های دلت مخالفت کنی» خطاب به کیست؟
- الف) ابن عباس (ب) محمد بن قاسم (ج) محمد بن ابی بکر (د) هیچ‌کدام
- ۹- «و از جمله حق‌ها بر تو این است که نفس خود را پایی» خطاب به کیست؟
- الف) ابی بکر (ب) استاندار آذربایجان (ج) اسود بن قطبه (د) ابن عباس
- ۱۰- «به خدا این کفش پاره را از حکومت بر شما بیشتر دوست می‌دارم مگر آن که حقی را برپا سازم یا باطلی را براندازم» این سخن حضرت علی (ع) خطاب به کیست؟
- الف) ابی بکر (ب) مالک اشتر (ج) ابن عباس (د) ابن قاسم
- ۱۱- این سخن امام علی (ع) «از عفو و گذشت خود آن مقدار به آنان عطا کن که دوست داری خداوند از عفویش به تو عنایت کند، زیرا تو مافوق آنها و پیشوایت ما فوق تو، و خداوند مافوق کسی است که تو را زمامدار قرار داده است» اشاره به کدام ویژگی مدیریت دارد؟
- الف) سلسله مراتب بودن مدیریت (ب) عدالت (ج) رازداری (د) انصاف
- ۱۲- خطابه حضرت علی (ع) «به آنان فروتن باش و نرمخو و هموار و گشاده‌رو و به یک چشم بنگر به همگان» به کیست؟
- الف) ابی قاسم ثقفی (ب) ابن قاسم (ج) محمد پسر ابوبکر (د) هیچ‌کدام
- ۱۳- حضرت علی (ع) دو مقوله و را در باب مسؤولیت و مدیریت مقابل هم قرار داده است.
- الف) رازداری- تقوا (ب) امانت- عدالت (ج) تقوا - عدالت (د) طعمه - امانت

فصل دوم

اوصاف مدیران از نگاه نهج البلاغه



اهداف کلی

۱. آشنایی با خصوصیات و معیارهای کلی مدیران از نگاه نهج البلاغه
۲. آشنایی با نحوه انتخاب مدیران و کارگزاران اصلح از دیدگاه حضرت علی (ع)

مقدمه

آنچه در سعادت جامعه نقش اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است. در سازمان‌ها نیز موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمانی منوط به مدیرانی کاردان و لایق می‌باشد. بنابراین انتخاب کارگزاران و مدیران اصلح سزاوار توجه و بررسی فراوان است و باید معیارهایی برای سنجش افراد و انتخاب ایشان در نظر گرفته شود. مسلماً معیارهای سنجش در هر جامعه باید متناسب با ارزش‌ها و جهان‌بینی آن جامعه تعریف شود. جهان‌بینی مادی منحصر به جهان ماده می‌باشد ولی در جهان‌بینی اسلامی، هم این جهان و هم آخرت مورد توجه است. در جهان‌بینی اسلامی هدف صرفاً تولید بیشتر نیست بلکه هدف نهایی تعالی انسان و رسیدن او به جایگاه خلیفه خدا بر روی زمین می‌باشد. این تفاوت در جهان‌بینی از تمایزات مدیریت اسلامی با مدیریت غربی می‌باشد که هر یک از این دو دیدگاه معیارهای سنجش خاص خود را دارند.

در مدیریت اسلامی، بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، قطعاً سخن معصومین (ع) می‌باشد. سخنان امیرالمومنین (ع)، منبع ارزشمندی برای این منظور است زیرا سخن آن حضرت به دلیل معصوم بودن ایشان خالی از خطا و لغزش است. همچنین آن حضرت خود تجارب گرانقدری در زمینه خلافت مسلمین و همچنین فرماندهی در جنگ‌ها داشته‌اند و بر سرزمین گسترده اسلامی آن زمان حکومت نموده‌اند. اما آنچه از اهمیت بیشتری برخوردار است علم لدنی آن حضرت می‌باشد که از امتیازهای خاص ائمه معصومین (ع) می‌باشد. در این فصل سعی شده است اوصاف مدیران جامعه اسلامی از نظر حضرت علی (ع) که از کتاب شریف نهج البلاغه استخراج شده است ارائه گردد.

اهمیت تبیین صفات و خصوصیات مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) را می‌توان به این صورت توضیح داد که در اندیشه حضرت علی (ع) هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کار آمدن افراد فاقد اهلیت یا کم‌صلاحیت نیست. آن حضرت در نامه‌ای به مصریان که به مالک اشتر فرستاد، هنگامی که او را حکومت آن سرزمین گمارد، چنین هشدار داده است: «من بیم آن دارم که نابخردان و نابکاران زمام امور این ملت را به دست آرند و مال خدا را دست به دست گردانند و بندگان او را بردگان خود گیرند و با صالحان به دشمنی برخیزند و فاسقان را حزب خود قرار دهند» (نهج البلاغه: نامه ۶۲).

اگر حساسیت مردم نسبت به صفات و شروط لازم برای زمامداران کاسته شود یا بی‌رنگ گردد، آنگاه هر بی‌صلاحیت و فاقد اهلیتی می‌تواند در رده‌های مدیریتی قرار گیرد و تباهی‌ها به بار آورد. امام علی (ع) چنین هشدار داده‌اند: «بی‌گمان مردمان هلاک شدند آن گاه که پیشوایان هدایت و پیشوایان کفر را یکسان شمردند و گفتند: هر که به جای پیامبر (ص) نشست، چه نیکو کار باشد و چه بدکار اطاعت او واجب است پس بدین سبب هلاک شدند» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۹۹-۱۰۰).

۲-۱-۱- خصوصیات و معیارهای کلی مدیران از نگاه نهج البلاغه

۲-۱-۱-۱- علم و دانش

در احادیث اسلامی همواره تأکید شده است که در انتخاب افراد به صلاحیت علمی و توانایی آنها دقت و توجه بیشتری شود و هرگز کسانی را که از نظر علمی ضعیفند و آگاهی‌های لازم را ندارند بر کاری نگمارند زیرا که چنین کاری بزرگترین خیانت به جامعه اسلامی است. حضرت علی (ع) در نهج البلاغه، خطبه ۱۷۲ می‌فرماید: «ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آنها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد» (خسروی، ۱۳۷۸: ۳۹-۴۰).

۲-۱-۱-۲- تجربه کاری

یکی از مؤثرترین عوامل موفقیت کارگزار و مدیر در تشکیلات و سازمان، تجربه و سابقه کاری وی می‌باشد. مدیر و مسؤول باتجربه، بسیاری از نابسامانی‌های سازمان خود را سامان می‌دهد و بالعکس مدیر و مسؤول بی‌تجربه و بدون سابقه، تشکیلات سازمان یافته را متلاشی و پراکنده خواهد نمود. امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «افراد با تجربه را به عنوان کارگزار انتخاب نما» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۸۲).

حضرت در این زمینه، به تجربه داشتن و آگاهی در شخص صاحب مسؤولیت تأکید می‌کند و تنها در این صورت، او را شایسته اطاعت می‌داند و اگر شخصی از دانش و آگاهی لازم بی‌بهره باشد، اطاعت از او را جایز نمی‌داند. چنان‌که می‌فرماید: «شما را به اطاعت از کسانی که به سبب نادانی آنها، از اطاعت معذور نیستید، سفارش می‌کنم». یعنی اگر حاکمان و مدیران شما جاهل بودند، از آنان نباید اطاعت کنید. در نظریه بوروکراسی، در این‌باره تناقض آشکاری دیده می‌شود؛ زیرا از یک سو، تجربه و آگاهی را به عنوان ملاک‌های مهم گزینش و انتصاب در نظر می‌گیرد، ولی از سوی دیگر، اعتقاد شدیدی به سلسله مراتب اقتدار و فرمان‌روایی دارد و اطاعت از مدیر را در هر شرایطی ضروری می‌داند. در مدیریت اسلامی و علوی، اطاعت از مدیر و مسؤول تا جایی است که با «حق» سازگار باشد و نافرمانی از خالق نباشد، چنان‌که علی (ع) می‌فرماید: «در اموری که نافرمانی از خالق است، نباید از مخلوق اطاعتی شود». همچنین در نامه‌ای به مردم مصر می‌فرماید: «والی خود را تا آنجایی که فرمانش با حق سازگار است، اطاعت کنید». بنابراین، در مدیریت اسلامی برخلاف بوروکراسی اداری، اطاعت بدون قید و شرط از مدیر معنا ندارد.

۲-۱-۲-۳- حسن تدبیر

حسن تدبیر معیاری ضروری برای زمامداران و مدیران می‌باشد. هیچ مدیریتی نمی‌تواند بدون تدبیر درست راه به جایی ببرد و هر جا که نابسامانی و تباهی مشاهده می‌شود باید در جستجوی نوعی بی‌تدبیری در آنجا برآمد و اساساً از مهمترین عوامل فروپاشی سازمان‌ها و دولت‌ها سوءتدبیر است. به بیان امیرالمومنین (ع): «چهار چیز دلیل برگشت (روزگار و اوضاع و احوال دولت‌ها و حکومت‌هاست)، بدی تدبیر و زشتی تبذیر و کمی عبرت گرفتن و بسیاری مغرور شدن» (غررالحکم). همچنین آن حضرت فرموده‌اند: «صلاح و سازمان زندگی تدبیر است» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۵۵-۲۵۶).

۲-۱-۴- سعه صدر

از ویژگی‌های مهم مسؤولان و مدیران سعه صدر است، کسی دارای سعه صدر است که از گشادگی روح و همتی عالی و اندیشه‌ای بلند برخوردار باشد. سعه صدر موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مسؤولان و مدیران می‌شود و اگر دولتمردان فاقد این خصلت باشند از عهده بسیاری از مشکلات و نارسایی‌ها برنخواهند آمد. یک مدیر اسلامی باید بداند که در مصدر امور با فراز و نشیب‌های گوناگونی مواجه بوده و برای دستیابی به اهداف تشکیلات، سختی‌های فراوان در پیش دارد و اگر حوصله، بردباری و بلندهمتی را سلاح خود نسازد در اثر فشارهای جانبی و پیشامدهای ناگوار حرکات غیرمترقبه‌ای از خود نشان می‌دهد که بعضاً اعتبار مدیریت و مسؤولیت او را زیر سؤال می‌برد. سعه صدر آنقدر مهم است که حضرت علی (ع) آن را ابزار حکومت می‌داند: (آله الرئاسه سعه الصدر) (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۲۷-۱۳۲).

۲-۱-۵- شایستگی و کفایت

در آئین اسلام مسند مدیریت شایسته کسی است که قدرت استفاده از ایمان و تخصص را در مقام اجرا داشته باشد. امیرالمؤمنین در نامه به مالک اشتر، یکی از شرایط واگذاری مسؤولیت‌ها را «کفایت» می‌داند و می‌فرماید: «ای مالک در به‌کارگیری کارمندان و کارگزارانی که باید زیر نظر تو کار کنند هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت «کفایت» و امانت را» (خسروی، ۱۳۷۸: ۴۱-۴۲).

هرگاه گزینش، شایسته باشد، تفویض اختیار مشکلی ایجاد نمی‌کند. کسانی که دارای شایستگی، مسؤولیت‌پذیری، شجاعت، پاک‌ی، شکیبایی و علاقه به مصلحت عمومی باشند، هیچ‌گاه تحت تأثیر خواهش‌های نفسانی و غریزه‌های شیطانی، مدیریت نمی‌کنند. از همین رو، حضرت علی (ع) در گزینش مدیران عالی‌رتبه، حساسیت نشان می‌داد، چنان‌که به مالک نیز سفارش می‌کند:

«کارگزاران خود را از میان انسان‌های باتجربه و باحیا و از خانواده‌های پاک و پارسا که در مسلمانی سابقه بیشتری دارند و از نظر اخلاق، کریم‌تر و آبرویشان محفوظ‌تر و طمعشان کمتر و عاقبت‌اندیش‌ترند، برگزین. اینها شرط‌هایی است که باید در مدیران و همکارانشان وجود داشته باشد تا قدرت، آنها را فاسد و منحرف نکند». یکی از مهم‌ترین دلایل نابسامانی سازمان‌های اداری در جوامع امروزی، نبود چنین شرایط و ویژگی‌هایی در مدیران و مسؤولان آن سازمان‌هاست.

۲-۱-۶- پی‌گیری رویه‌های نیک و پرهیز از رویه‌های نادرست

برخی از مدیران عادت دارند که پس از انتصاب به سمتی وانمود کنند که ویرانه‌ای را تحویل گرفته‌اند و باید برای اعتلای آنجا، تمام رویه‌ها و روندها و حتی افراد موجود را نیز تغییر دهند. این کار افزون بر خسارت‌های مادی و معنوی به سازمان، خسارت‌های فراوانی نیز به بیت‌المال وارد می‌سازد و معلوم هم نیست که روند جدید در جهت اهداف سازمانی و رسیدن به کمال مطلوب موفق باشد. از این رو، در مدیریت اسلامی، سفارش شده است تا حد ممکن، رویه‌ها و روندهای نیک گذشته‌گان حفظ شود و ادامه یابد و بدون کار کارشناسی، سنت‌های اشتباهی ایجاد نشود. امام علی (ع) در این باره به مالک می‌فرماید:

«آداب پسندیده‌ای را که بزرگان این امت به آن عمل کردند و ملت اسلام با آن پیوند خورده و رعیت با آن اصلاح شدند، برهم مزین و آدابی که به سنت‌های خوب گذشته، زیان وارد می‌کند، پدید نیاید که پاداش برای آورنده سنت و کیفر آن برای تو باشد که آنها را در هم شکستی».

این امر با آنچه در مدیریت امروز با عنوان نوسازی سازمانی و بازمهندسی سازمانی خوانده می‌شود، ناسازگار نیست. اگر مطالعات سازمانی، لزوم تغییرهای ساختاری و اجرایی را ایجاب کنند، خود این تغییرها نیز نوعی بنای سنت پسندیده در جهت تعالی سازمانی و افزایش بهره‌وری شمرده می‌شود که بسیار راهگشاست.

۲-۱-۷- نظم و انضباط

نظم، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی یکی از عوامل مؤثر در موفقیت مدیر است، چرا که مدیر سازمان از سویی کارها و وظایف متعددی برعهده دارد و از سوی دیگر وقت او محدود است. امام علی (ع) در بخشی از عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد» (خدمتی، ۱۳۸۱: ۳۳). همچنین آن حضرت در وصیت خود قبل از شهادتشان می‌فرمایند: «سفارش می‌کنم شما را به تقوی و نظم در امور».

۲-۱-۸- حسن سابقه

امام علی (ع) سوابق کاری افراد را در گزینش مدیران دقیقاً مورد توجه قرار می‌داد. همچنین آن حضرت، کسانی را که قبلاً در حکومت ظلم و طاغوت دارای منصبی بوده‌اند و در گناهکاری شریک بوده‌اند، جهت تصدی جایگاه‌های مدیریتی شایسته نمی‌دانند و در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند:

«بدترین وزیران تو کسانی‌اند که وزیران والیان بدکار پیش از تو بوده‌اند و با آنان در گناهان همکاری کرده‌اند مبادا اینان صاحبان اسرار تو باشند زیرا که یاران گنهکاران و برادران ستمکارانند، تو می‌توانی به جای آنان بهتر از آنها را بیابی، کسانی که نظریات و نفوذ آنها را دارند ولی وزر و وبال آنها را ندارند و با ستمکاران و گنهکاران همکاری نکرده‌اند. این مردان پاکدامن هزینه کمتری بر تو تحمیل می‌کنند و نسبت به تو مهربان‌ترند و با بیگانه کم‌الفت‌ترند، آنها را مخصوصان جلسه‌های سری و انجمن‌های علنی خود قرار ده.»

۲-۱-۹- داشتن پشتکار و دوری از تنبلی

سستی در انجام دادن امور موجب زیر پا گذاشتن حق و عدم اجرای به موقع کارها و تضییع حقوق مردمان است. کندی در کارها فرصت‌های خیر و غیر قابل بازگشت را از بین می‌برد و به هیچ‌وجه نباید در گردش امور سستی و کندی و کاهلی راه یابد و این امر باید با دقت‌های لازم عجین و همراه شود. امیرالمومنین علی (ع) چنین سفارش کرده‌اند: «در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۳۷۲-۳۷۵).

لحظه‌ها در زندگی آدمی، بسیار باارزش هستند و آگاهی و بهره‌برداری مناسب از آنها، زمینه‌های رشد و تعالی را فراهم می‌سازد و غفلت از آنها، زیان به بار می‌آورد. مولای متقیان علی (ع) می‌فرماید: «از دست دادن فرصت‌ها، مایه غم و اندوه است».

گوهر وقت بدین خیرگی از دست مده
آخر این عمر گران‌مایه، بهایی دارد.

چه بسیارند انسان‌هایی که از کمبود وقت می‌نالند و دلیل بی‌توجهی به بخشی از کارهای زندگی را کمبود وقت می‌دانند. هر چه سطح مسئولیت فرد گسترده‌تر باشد، به همان نسبت نیاز او به وقت بیشتر است؛ زیرا مدت شبانه‌روز برای همه یکسان است و به طور طبیعی، مدیری که با انواع سلیقه‌ها و توقع‌ها روبه‌روست، برای پاسخ‌گویی در حیطه مسئولیتش، بیشترین نیاز را به وقت و زمان دارد. از این‌رو، آشنایی با فن «مدیریت زمان» که روش‌های بهره‌گیری مناسب از زمان به بهترین شکل را می‌آموزد، برای تمامی مدیران ضروری است. اساس مدیریت زمان، استفاده مؤثر و بهینه از وقت است و این امر بر پایه فرآیند برنامه‌ریزی است که شامل مراحل زیر می‌شود:

۱. تعیین دقیق کارهایی که باید در مدت زمانی مشخص (برای مثال یک روز) انجام شود؛

۲. اولویت‌بندی کارها به ترتیب اهمیت و اجرای زودتر آنها؛

۳. مشخص کردن اقدام‌های لازم برای انجام دادن هر کار و تعیین زمانی که صرف اجرای آن کار می‌شود؛

۴. زمان‌بندی وقت خویش برای اجرای هر کاری با توجه به اولویت تعیین شده؛

۵. انجام دادن هر کار در زمان مشخص به ترتیب اولویت.

با اجرایی شدن مراحل یاد شده، از زمان خویش می‌توان بیشترین بهره را برد. آن‌گاه باور خواهیم کرد که برای انجام دادن تمام کارها وقت داریم. در مدیریت اسلامی و علوی، تأکیدهای فراوانی درباره استفاده بهینه از فرصت‌ها و وقت‌ها شده است. احادیث و بیان‌های زیر از امام علی (ع) در این زمینه، تنها مشتق از خروار است:

- «فرصت‌ها زود از دست می‌روند و دیر بازمی‌گردند».

- «فرصت‌ها همچون ابر می‌گذرند. پس هنگامی که فرصت نیکویی یافتید، از آن استفاده کنید».

- «لحظه‌ها، عمر را در می‌نوردند».

- «شب و روز از تو چیزی (عمر) می‌گیرند. پس تو نیز از آنها بهره‌ای ببر».

- «کسی که فرصت‌ها را غنیمت شمارد، از غصه‌ها ایمن گردد».

- «از دست دادن فرصت‌ها در وقت امکان، حماقت است».

- «فرصت‌ها ربودنی است. باید آنها را غنیمت شمرد».

بررسی سیره رسول اکرم (ص) و ائمه اطهار (علیهم‌السلام) نیز به خوبی بیانگر این حقیقت است که آن بزرگواران در تمامی امور خویش منظم بودند و هر کار را کاملاً به وقت خودش انجام می‌دادند و از واگذاری امور به آینده به شدت پرهیز می‌کردند. امام علی (ع) در فرمان خود به مالک می‌فرماید:

کار هر روز را در همان روز به انجام برسان که هر روز را کاری است. بهترین وقت هر روز و بزرگ‌ترین بخش آن را مخصوص آن کن که به خدا پردازد؛ البته اگر در اوقات دیگر نیز نیت پاک کنی و توده مردم از آن نیت پاک در آرامش و آسایش باشند، همه آن اوقات در راه خدا به کار رفته است.

در این بیان ارزشمند، افزون بر اینکه به اجرا شدن هر کار در وقت خویش سفارش شده است، عبادت خداوند در درجه‌بندی فعالیت‌ها از دیدگاه امام، در اولویت قرار دارد. امام سفارش می‌کند که بهترین و بیشترین وقت باید به عبادت خدا اختصاص داده شود. سپس با توضیحی در مورد نیت انجام دادن کارها خاطر نشان می‌کند که کار روزانه نیز می‌تواند نوعی طاعت و عبادت باشد؛ به شرط آنکه با نیت پاک و در جهت رضای الهی باشد.

امام در مورد انجام دادن هر کاری به وقت خود، به مالک می‌فرماید: «مبادا هرگز در کاری که وقت آن نرسیده است، شتاب کنی، یا در کاری که وقت آن رسیده است، سستی ورزی... تلاش کن تا هر کاری را در جای خود و در زمان مخصوص به خود انجام دهی».

گفتنی است یک فرد می‌تواند به چنین برنامه متعادل و متکاملی عمل کند و وقت خویش را مدیریت کند و در پرداختن به امور، افراط و تفریط نکند و نیز پرداختن به امور جزئی و بی‌اهمیت، او را از امور اصلی و مهم باز ندارد. امام علی (ع) در این مورد می‌فرماید: «کسی که به امور زاید پردازد، امور مهم و مورد دلخواهش را از دست می‌دهد». همچنین در جای دیگر فرموده است: «آنچه را به تو مربوط نیست، رها کن و به امور مهمی که مایه نجات توست، پرداز». بنابراین، رعایت قاعده اهم و مهم و پرداختن به امور مهم‌تر پیش از امور مهم، از سازوکارها و روش‌های مدیریت زمان به شمار می‌آید و در بهره‌وری از وقت بسیار کارساز است. یکی دیگر از سازوکارهای مدیریت زمان، «حسابرسی از وقت» است. هر شخصی باید در پایان هر روز ببیند که امروز، وقتش را چگونه و در چه امری گذرانده و آیا به برنامه‌ای از پیش طراحی شده، عمل کرده است یا خیر. چنین رویکردی از یک سو، به کشف علل اتلاف وقت و تصمیم‌گیری مناسب برای مدیریت بهتر بر زمان کمک می‌کند و به بهینه‌سازی و مدیریت دقیق زمان برای انجام دادن امور ضروری می‌انجامد. از سوی دیگر، نشان دادن پیشرفت‌های حاصل شده از استفاده مناسب از زمان، انگیزه و روحیه فرد را بالا می‌برد.

۲-۱-۱۰- تند ذهنی و داشتن حافظه قوی

مدیر و مسؤول باید دارای حافظه قوی و ذهنی توانمند باشد تا پرداختن به یک مسئله او را از سایر مسائل غافل نکند و پیچیدگی و حجم کارها، او را به فراموشی و اشتباه نیاندازد. حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر چنین فرموده است: «کسی را برگزین که در رساندن نامه کارگزارانت به تو یا رساندن پاسخ‌های تو به آنان کوتاهی نکند و در آنچه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می‌دهد، فراموشکار نباشد».

۲-۱-۱۱- پاکی و صلاحیت خانوادگی

پاکی و اصالت و صلاحیت خانوادگی از جمله امور کلی است که حضرت علی (ع) در گزینش و انتخاب بر آن تأکید فرموده و آن را به عنوان میزانی در کنار سایر موازین مطرح نموده است. آن حضرت به مالک اشتر توصیه می‌نماید: «و از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا و صالحند و از سابقه‌ای نیکو برخوردارند، فرماندهان را برگزین» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۹۴-۲۹۵).

۲-۱-۱۲- داشتن قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل

امام علی (ع) در انتخاب مدیران کشور، به مهارت ادراکی و تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل آنان توجه کامل داشت و مدیرانی را برمی‌گزید که در بحران‌های پیش آمده خود راه حل مناسب را بیابند. لذا در معرفی مالک اشتر به دیگر فرماندهان نظامی به مهارت ادراکی و تشخیص و تجربه و تحلیل مسائل توسط مالک اشتر، اشاره می‌فرماید: «من مالک اشتر پسر حارث را بر شما و سپاهییانی که تحت امر شما هستند فرماندهی دادم، گفته او را بشنوید و از فرمان او اطاعت کنید او را مانند زره و سپر نگهبان خود برگزینید زیرا که مالک نه سستی به خرج داده و نه دچار لغزش می‌شود، نه در آنجایی که شتاب لازم است کندی دارد و نه آنجا که کندی پسندیده است، شتاب می‌گیرد» (نهج البلاغه: نامه ۵۳) (خسروی، ۱۳۷۸: ۱۰۸).

۲-۱-۱۳- آموزش پیگیر ضمن خدمت

آموزش، سازمان را پویا می‌کند و کارکنان را با مهارت‌های مدرن آشنا می‌سازد که پی‌آمد آن، بالارفتن بهره‌وری سازمان و دوام و بقای سازمان خواهد بود. سازمانی که نتواند متناسب با دانش و مهارت‌های روز حرکت کند و خود را با محیطش سازگار سازد، محکوم به فناست. از همین رو، آموزش پیگیر، تنها راه بقا و دوام سازمان است. امام علی (ع) بر این اصل بسیار تأکید می‌کرد و خود نیز در عمل در امور مختلف به آموزش زیردستان می‌پرداخت. برای مثال، امام پیش از آغاز نبرد و مبارزه با دشمن، تکنیک‌های ظریف و دقیق نظامی را به سربازان و سرداران سپاه آموزش می‌داد و از آنان می‌خواست که در مقابله با دشمن، این دستورها را به دقت رعایت کنند، چنانکه در آغاز جنگ صفین خطاب به لشکریان فرمود:

«ای گروه مسلمانان، لباس زیرین را ترس خدا و لباس رویین را آرامش و خون‌سردی قرار دهید. دندان‌ها را برهم بفشارید تا مقاومت شما در برابر ضرب شمشیر دشمن بیشتر گردد. زره نبرد را کامل کنید. پیش از آنکه شمشیر را از غلاف بیرون کشید، چند بار آن را تکان دهید. با گوشه چشم به دشمن بنگرید و ضربت را از چپ و راست فرود آورید و با تیزی شمشیر بزنید و با گام برداشتن به پیش، شمشیر را به دشمن برسانید».

همچنین آن حضرت، تجربه‌آموزی را امری پیوسته می‌داند و می‌فرماید: «تجربه‌ها پایان نمی‌پذیرند و شخص خردمند هم، در پی افزودن تجربه‌های خویش است». بنابراین، آموزش علم و تجربه باید پیوسته باشد و به دوره زمانی خاصی محدود نشود.

۲-۱-۱۴- آینده نگری

«آینده‌نگری» و «دوراندیشی» یکی از شرایط مدیریت خردمندانانه و منطقی است و مدیریت بدون توجه به این نکته مهم نمی‌تواند سازمان را به سر منزل مقصود برساند. قبل از اقدام به هر کار باید جوانب و زوایای مختلف آن مورد بررسی قرار گرفته و پیامدهای احتمالی آن پیش‌بینی شود. مدیرانی که قبل از اقدام‌های عملی، با آینده‌نگری زوایای مختلف مسئله را بررسی کرده و امکانات و مقدمات لازم را پیش‌بینی می‌کنند، تصمیم‌های استوارتری می‌گیرند و میزان موفقیت و اثربخشی خود را افزایش می‌دهند (خدمتی، ۱۳۸۱: ۳۰).

آن حضرت در خطبه ۱۵۴ فرمودند: «بینا دل خردمند، پایان خویش می‌بیند و پست و بلند و نشیب و فراز خود را می‌شناسد».

۲-۱-۱۵- بلندی همت

هر چه انسان از همت والاتری برخوردار باشد، فعالیت و کارهای بیشتر و چشمگیرتری انجام می‌دهد و کار گزار بلند همت در کارها و مسؤولیت‌هایی که بر عهده گرفته است، بسیار موفقتر از دون همتان می‌باشد و اصولاً ارزش انسان بسته به همت اوست. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «با بلند همتان بیوند» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۷).

۲-۱-۱۶- قدرت و توانایی

یکی از ویژگی‌های مدیر شایسته، داشتن قدرت و توانایی است. زیرا مدیر قدرتمند و توانمند می‌تواند در جهت رسیدن به اهداف سازمان حرکت نماید و هرگونه مانع را از جا بردارد. امام علی (ع) در نامه ۶۱ به کارگزار نالائق خود، عدم قدرت و توانایی او را تذکر می‌دهد و مورد ملالت قرار می‌دهد.

۲-۱-۱۷- استقامت در برابر مشکلات

مدیر و مسؤول مشاغل کلیدی باید در برابر فشار کار و دشواری‌ها و فراز و نشیب‌های شغلی و تلخی‌ها و سختی‌های آن چون کوه استوار و با استقامت و دارای عزم و اراده پولادین باشد. حضرت علی (ع) در این مورد در نامه ۵۳ مالک اشتر فرموده‌اند: «پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب و مسؤول بنما که در برابر دشواری‌ها و پیشامدهای سخت و تلخ استوار باشد و مصیبت‌های بزرگ وی را از پا نشانند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران بر او ضعف و ناتوانی غالب نشود و بر اثر بی‌خیالی دیگران بی‌تفاوت نگردد» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۶).

۲-۱-۱۸- قاطعیت

قاطعیت و پرهیز از شک و تردید از لوازم و شرایط اصلی موفقیت مدیر است و پس از بررسی جوانب مختلف قضیه و مشورت با صاحب‌نظران، قاطعیت در اجرای تصمیم و اجرای آن ضرورت دارد. دو دلی و عدم قاطعیت مدیر باعث می‌شود که تردید و ابهام و سردرگمی در همه بدنه سازمان سرایت کرده و کارها در زمان مناسب به انجام نرسد و سازمان به اهداف مورد نظر نرسد. امام علی (ع)، از شک و تردید بی‌مورد نهی کرده و می‌فرماید: «علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید» (نهج‌البلاغه: حکمت ۲۷۴) (خدمتی، ۱۳۸۱: ۳۲).

۲-۱-۱۹- شجاعت

شجاعت یکی از صفات مهم برای مدیران می‌باشد تا بتوانند از حق دفاع نمایند و علیه خلاف و ناحقی مبارزه نمایند. حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر، به او می‌فرماید که به اهل شجاعت بپیوندد و آنها را به عنوان کارگزار انتخاب نماید: «ثُمَّ الصِّقْ بَدْوَى... الشَّجَاعَةَ» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۷).

۲-۱-۲۰- خلاصه فصل

انتخاب مدیران و کارگزاران اصلح چه در بخش دولتی و چه در سازمان‌های خصوصی دارای اهمیت بسیار می‌باشد. به منظور انتخاب اصلح، باید معیارهایی وجود داشته باشد تا مدیران و کارگزاران با آن معیارها سنجیده و ارزیابی شوند. با توجه به حجیت کلام معصوم (ع)، در این فصل اوصاف مدیران جامعه اسلامی از نظر حضرت علی (ع) که از کتاب شریف نهج‌البلاغه استخراج شده است ارائه گردید.

فهرست منابع مکمل

۱. سید احمد خاتمی، ضرورت و مشروعیت رهبری از دیدگاه امام علی (ع)، ویژه نامه حکومت اسلامی، سال پنجم، شماره سوم، ۱۳۸۸
۲. لطف الله دهکردی و علی اکبر جوکار، مدیریت اسلامی و الگوهای آن، انتشارات دانشگاه پیام نور، ۱۳۸۶

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

- ۱- در مدیریت اسلامی بهترین مرجع برای یافتن معیارهای مناسب سنجش افراد، می‌باشد.
الف) سخن بزرگان (ب) سخن پدر و مادر (ج) تجربه (د) سخن معصومین (ع)
- ۲- موجب دوراندیشی و واقع‌نگری مسؤولان و مدیران می‌شود.
الف) سعه صدر (ب) تندذهنی (ج) دوراندیشی (د) تعقل
- ۳- «بينا دل خردمند، پايان خویش می‌بیند و پست و بلند و نشیب و فراز خود را می‌شناسد» مربوط به کدام خطبه می‌باشد؟
الف) ۱۲۳ (ب) ۱۴۵ (ج) ۱۵۴ (د) ۱۵۵
- ۴- "ای مردم همانا سزاوارترین مردم به این امر (خلافت و زمامداری) کسی است که تواناترین آنها بر اجرای امور و داناترین به فرمان خداوند در فهم مسائل باشد" مربوط به کدام خطبه می‌باشد؟
الف) ۱۷۰ (ب) ۱۷۲ (ج) ۱۶۶ (د) ۱۳۹
- ۵- در اندیشه حضرت علی (ع) هیچ خطری برای جامعه اسلامی، همچون خطر بر سر کار آمدن افراد، نیست.
الف) کم سواد (ب) نادان (ج) کم صلاحیت (د) بی تدبیر
- ۶- در آئین اسلام مسند مدیریت شایسته کسی است که قدرت استفاده از و را در مقام اجرا داشته باشد.
الف) ایمان - تخصص (ب) ایمان - بردباری (ج) تعقل - رازداری (د) تقوا - شجاعت
- ۷- حضرت علی (ع) فرموده‌اند: صلاح و سازمان زندگی، است.
الف) رازداری (ب) ایمان به خدا (ج) تدبیر (د) شجاعت
- ۸- یکی از شرایط مدیریت خردمندانه و منطقی است.
الف) آینده‌نگری (ب) تدبیر (ج) تقوا (د) رازداری
- ۹- خطابه حضرت علی (ع) «کار هر روز را همان روز انجام بده، زیرا هر روز کاری مخصوص به خود دارد» مربوط به کدام ویژگی مدیران است؟
الف) رازداری (ب) توکل بر خدا (ج) نظم و انضباط (د) معاشرت
- ۱۰- خطابه حضرت علی (ع) «و از آنان که گوهری نیک دارند و از خاندانی پارسا و صالحند و از سابقه‌ای نیکو برخوردارند، فرماندهان را برگزین» مربوط به کدام ویژگی مدیران است؟
الف) صلاحیت فردی (ب) مشورت‌پذیری (ج) تقوا (د) پاکی و صلاحیت خانوادگی
- ۱۱- خطابه حضرت علی (ع) «علم خود را به جهل و یقین خویش را به شک تبدیل نکنید، وقتی دانستید عمل کنید و زمانی که یقین کردید، اقدام نمایید» مربوط به کدام ویژگی مدیران است؟
الف) قاطعیت (ب) قدرت و توانایی (ج) انضباط (د) آینده‌نگری

۱۲- خطابه حضرت علی (ع) «در کارهای خود بر افراد سست و تنبل تکیه مکن» مربوط به کدام ویژگی مدیران است؟
الف) توکل بر خدا ب) قاطعیت ج) داشتن پشتکار د) رازداری

۱۳- آنقدر مهم است که حضرت علی (ع) آن را ابزار حکومت می‌دانند.
الف) سعه صدر ب) شجاعت ج) رازداری د) توکل بر خدا

۱۴- خطابه حضرت علی (ع) " کسی را برگزین که در رساندن نامه کارگزارانت به تو یا رساندن پاسخ‌های تو به آنان کوتاهی نکند و در آنچه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می‌دهد، فراموشکار نباشد" مربوط به کدام ویژگی مدیران است؟

الف) قاطعیت ب) تندذهنی ج) ایمان به خدا د) توانایی جسمی

۱۵- خطابه حضرت علی (ع) «با بلند همتان پیوند» مربوط به کدام ویژگی مدیران است؟
الف) تندذهنی ب) بلندای همت ج) رازداری د) قاطعیت

سؤال‌های تشریحی

۱. خصوصیات و معیارهای کلی مدیران از نگاه نهج البلاغه را نام ببرید؟
۲. خطابه حضرت علی (ع) در باب تندذهنی و داشتن حافظه قوی مدیران چیست؟
۳. استقامت یک مدیر از دیدگاه امام علی (ع) چگونه باید باشد؟
۴. توصیه حضرت علی (ع) در باب نظم و انضباط مدیران چیست؟
۵. از نگاه نهج البلاغه، حسن سابقه مدیران چگونه می‌تواند در پیشرفت امور موثر باشد؟

مرکز آموزش مدیریت دولتی

فصل سوم

ارزش های اخلاقی مدیران از

دیدگاه امام علی (ع)



اهداف کلی

۱. آشنایی با ارزش های اخلاقی مدیران از دیدگاه نهج البلاغه
۲. آشنایی با شرایط انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس ویژگی فردی آنان به خصوص معیارهای دینی و اسلامی

مقدمه

اخلاق و مکارم اخلاقی، از عوامل اساسی سعادت بشر در زندگانی مادی و معنوی است و زمینه های تحکیم پیوندهای اجتماعی را فراهم می آورد. نقش مکارم اخلاقی در زندگی اقوام و ملت ها چنان است که اگر آن را عامل ماندگاری و تداوم حیات انسانی و اجتماعی به شمار آوریم، مبالغه نکرده ایم.

مطالعه تاریخ نشان می دهد یکی از مهم ترین علل پیروزی ها یا شکست ها و ناکامی های ملت های گذشته، «عامل اخلاق» بوده است. ملت هایی که در چارچوب قواعد اخلاقی حرکت کرده اند، همواره سربلند بوده اند و ملت هایی که در آنها فضیلت های اخلاقی قربانی صفات شیطانی شده است، جز فروپاشی و نابودی فرجامی نداشته اند. از این رو، فلسفه بعثت پیامبر اکرم (ص)، تکمیل مکارم اخلاق دانسته شده است. انبیا را می توان پایه گذاران نهضت اخلاقی در جهان دانست؛ زیرا آنها در طول تاریخ برای تربیت و سازندگی انسان ها، اصول و ضوابط اخلاقی را ارائه دادند و با پاک سازی اندیشه ها و تطهیر دل ها، آلودگی ها و کدورت ها را از سطح جامعه زدودند.

همان گونه که جامعه به عنوان یک تشکیلات گسترده و هماهنگ، نیازمند اخلاق است و بدون اخلاق، به تباهی کشیده می شود، سازمان نیز به عنوان یک اجتماع کوچک تر، از اخلاق بی نیاز نیست. نقش اخلاق در سازمان ها در برانگیختن انگیزه ها و در هماهنگ سازی واحدها و سرعت بخشیدن به کارها و به طور کلی، در سلامت سازمان انکارناپذیر است. مدیری که به اخلاق مدیریتی آراسته نباشد، نمی تواند بار سنگین مسؤلیت اداره سازمان را به دوش بکشد و نابسامانی ها را سامان بخشد. قرآن کریم یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم (ص) را در مدیریت، اخلاق نیک پیامبر می داند و تصریح می کند: «اگر تندخو و سخت دل بودی، هر آینه مردم از پیرامونت پراکنده می شدند.» (آل عمران: ۱۵۹). چه بسیارند مدیرانی که با داشتن ویژگی هایی همچون قاطعیت، تخصص، قدرت و آگاهی های لازم در سطحی بالا قرار داشته اند، ولی به سبب رعایت نکردن موازین اخلاقی در حوزه مدیریت، موفقیت لازم را به دست نیاورده و ناکام شده اند. معیارهای اخلاقی شامل مجموعه ای از رفتارهای قابل قبول جوامع انسانی می باشد که در اکثر جوامع ممکن است قابل قبول باشد و به نام ارزش های جهانی نیز شناخته می شوند. مانند رعایت حقوق دیگران، گشاده رویی و... با واکاوی متون زرین نهج البلاغه به عباراتی برمی خوریم که مشعل روشنگر مسیر اداره امور و مدیریت را به دستان پویندگان رستگاری و عدالت می دهد و باید ها و نبایدهای مدیریت را بیان می کند. صفات مدیر صالح را از زبان الگوی مدیران دریابیم. در اینجا به برخی از مهم ترین شاخص های اصلی اخلاق مدیریتی با بهره گیری از نهج البلاغه می پردازیم.

۳-۱- سخاوت

گشاده دستی از عوامل محبوبیت انسان در جامعه است و قهراً موجب پیشرفت و موفقیت مدیر در کار می باشد. بنابراین امام علی (ع) سخاوت و گشاده دستی را از معیارهای انتخاب مدیران دانسته است که البته این صفت فقط در مسائل مالی

خلاصه نشده و سخاوت در کار اخلاق، همکاری و اندیشه و... را هم دربرمی گیرد. آن حضرت فرموده‌اند: (ثُمَّ الصِّقْ بِذَوِي... السَّخَا) (نهج البلاغه: نامه ۵۳) (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۹).

۳-۲- وفاداری

وفاداری یکی از فضائل اخلاقی است که عموم افراد باید این ویژگی را در خود تقویت نمایند. به ویژه لازمست مدیران و کارکنان در مقابل سازمان متعهد شوند و تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف سازمان به کار گیرند. امام علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده است: «سپس با فرستادن مأموران مخفی راستگو و وفادار، کارهای آنان را زیر نظر بگیر» (خدمتی، ۱۳۸۱: ۱۳۳-۱۳۴).

۳-۳- تواضع و فروتنی

مدیر و مسؤولی که خود را خدمتگزار مردم می‌داند، در رفتار خود با مردم متواضع و فروتن بود و به هیچ وجه در رفتارش با آنان برتری و سلطه‌گری وجود نخواهد داشت. امیرالمؤمنین (ع) در نامه‌ای که به یکی از والیان خود نوشته، چنین فرموده است: «در برابر رعیت فروتن باش» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۱۳۴).

۳-۴- سلط بر خشم

کسانی که دارای مقام و منصب هستند هر لحظه ممکن است که نیروی خشمشان طغیان کند و آنان را از حالت طبیعی و اعتدال خارج نماید و با کارکنان با حالت خشم و غضب برخورد کنند و پیش آمدهای ناگواری رخ دهد که هم برای فرد و هم برای سازمان و جامعه مضر باشد. لذا لازمست که صاحبان مقام و منصب و مدیران دارای قدرت تسلط بر خشم و کظم غیظ باشند. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده‌اند: «آن کس را فرمانده لشگریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد و از کسانی باشد که خشم او را فرا نگیرد و به زودی از جای خود بدر نرود».

۳-۵- عدالت و انصاف

این اصل، ناظر به مجموعه‌ای از رفتارها و گفتارهای عادلانه است که اعمال آنها زمینه افزایش وفاداری به سازمان و افزایش روح اعتماد و اطمینان میان کارکنان و پایبندی افراد به تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌سازد. در مدیریت اسلامی، به این اصل اهمیت بسیاری داده شده است. حتی امام علی (ع) آن را مایه روشنایی چشم فرمانروایان می‌داند و می‌فرماید: «برپای داشتن عدل و داد در سرزمین‌ها، بالاترین مایه روشنایی چشم فرمانروایان است». قرآن کریم نیز همه مؤمنان را به رعایت انصاف و عدالت فرامی‌خواند و می‌فرماید: «ای کسانی که ایمان آورده‌اید، پیوسته و به طور کامل، عدالت را به کار گیرید و برای خدا شهادت دهید؛ هر چند به زیان شما یا پدر و مادر و نزدیکانتان باشد». (نساء: ۱۳۵)

بدین ترتیب، خداوند هر نوع ملاحظه‌کاری در اجرای اصل عدالت و انصاف حتی در مورد نزدیک‌ترین نزدیکان را نیز ممنوع دانسته است. مطالعه سیره پیامبر گرامی اسلام و ائمه اطهار (ع) به خوبی نشان می‌دهد آن بزرگواران همواره به این اصل عمل کرده‌اند و حتی در مورد نزدیک‌ترین خویشان و آشنایان خود اندکی مسامحه و ملاحظه نکرده، بلکه

عدالت را با قاطعیت تمام اجرا کرده‌اند. در این میان، زندگی و منش امیرالمؤمنین علی (ع) در اجرای عدالت، زبانه‌زبان خاص و عام است، به گونه‌ای که علی را «شهید راه عدالت» می‌دانند. آن امام در نامه خود به زیاد ابن ابیه، فرمان‌روای فارس می‌فرماید:

«عدالت را بگستران و از ستم‌کاری پرهیز که ستم، رعیت را به آوارگی کشاند و بیدادگری به مبارزه و شمشیر می‌انجامد».

وقتی از امام در مورد برتری عدل یا بخشش پرسیدند، فرمود: «عدالت، هر چیزی را در جای خود می‌نهد، در حالی که بخشش، آن را از جای خود خارج می‌سازد. عدالت، تدبیر عمومی مردم است، در حالی که بخشش شامل گروه خاصی می‌شود. پس عدالت، شریف‌تر و برتر است».

شماری از یاران حضرت به ایشان گفتند مردم به دنیا دل بسته‌اند. معاویه با هدیه‌ها و پول‌های فراوان، آنها را جذب می‌کند. شما نیز از اموال عمومی به اشراف عرب و بزرگان قریش ببخش و از تقسیم برابر بیت‌المال دست بردار تا به تو بگریند، ولی امام از این گفتار اطرافیان برآشفته و فرمود:

آیا به من دستور می‌دهید برای پیروزی خود، از جور و ستم به امت اسلامی که بر آنها ولایت دارم، استفاده کنم؟ به خدا سوگند، تا عمر دارم و شب و روز برقرار است و ستارگان از پس هم طلوع و غروب می‌کنند، هرگز چنین نخواهم کرد. اگر این اموال از آن خودم نیز بود، به گونه‌ای برابر میان مردم تقسیم می‌کردم؛ چه رسد که جزو اموال خداست.

امام حتی در مورد قاتل خویش نیز عدالت را رعایت کرد و به فرزندانش وصیت فرمود: «مبادا پس از من، به خون مسلمانان دست فرو برید و بگویید امیرمؤمنان کشته شد. بدانید جز کشته شدن من، کسی دیگر نباید کشته شود. درست بنگرید! اگر من از ضربت او مردم، او را تنها یک ضربت بزنید؛ دست و پا و دیگر اعضای او را مبرید».

در دیدگاه اسلامی، رعایت عدالت، شرط منصب‌های کلیدی مثل رهبری و مدیریت جامعه است. امام در نامه‌اش به مالک اشتر می‌فرماید: «از جانب خود درباره خویشان نزدیک و هر رعیتی که دوستش داری و درباره مردم، انصاف را از دست مده؛ زیرا نیکوترین چیزی که رعیت را خشنود می‌سازد، برپا داشتن عدل و دادگری در شهرها و آشکار ساختن دوستی با آنان است».

امام همچنان که فرمان‌روایان و والیان خویش را به اجرای عدالت درباره نزدیکانش سفارش می‌کرد، خود نیز به شدت بدان توجه داشت و با امتیازخواهی و رانت‌خواری نزدیکانش به شدت مبارزه می‌کرد. این گفتار خود اوست که می‌فرماید:

به خدا سوگند، برادرم عقیل را دیدم که به شدت تهی دست شده بود و از من درخواست داشت تا یک من از گندم‌های بیت‌المال را به او ببخشم. کودکش را دیدم که از فرط گرسنگی، موهای سرشان ژولیده و رنگشان تیره شده بود؛ گویا با نیل رنگ شده بودند. پی‌درپی مرا دیدار و درخواست خود را تکرار می‌کرد. چون به گفته‌های او گوش دادم، پنداشت که دین خود را به او واگذار و به دلخواه او رفتار می‌کنم و از راه و رسم عادلانه خود دست برمی‌دارم. روزی آهنی را در آتش گداختم و به بدنش نزدیک کردم تا او را بیازمایم. پس چونان بیماری از درد فریاد زد و نزدیک بود از حرارت آن بسوزد. به او گفتم: ای عقیل، گریه‌کنندگان بر تو بگریند، از حرارت آهنی می‌نالی که انسانی به بازیچه آن را گرم ساخته است، ولی مرا به آتش دوزخی می‌خوانی که خدای جبار با خشم خود آن را گداخته است؟ تو از این حرارت ناچیز می‌نالی و من از حرارت آتش الهی ننالم؟

این شیوه و منش کسی است که حاکم تمام سرزمین‌های اسلامی و خزانه‌دار بیت‌المال مسلمانان بود و می‌تواند الگویی برای تمام حاکمان و مدیران الهی باشد.

امیرالمؤمنین (ع) در جای جای نهج‌البلاغه مردم و کارگزاران خویش را به اجرای عدالت توصیه می‌کند. در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «دوست داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین، و در عدل فراگیرترین، و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد، که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند».

حضرت در جای دیگری از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر می‌فرماید: «انصاف برقرار کن میان خدا و مردم، و خویشتن و دودمان خاص خود و هر کس از رعیت که رغبتی به او داری و اگر چنین انصافی را برقرار نکنی، مرتکب ظلم گشته‌ای و کسی که به بندگان خدا ظلم بورزد خصم او خداست از طرف بندگانش و هر کسی که خدا با او خصومتی داشته باشد دلیلش را باطل سازد و او با خدا در حال محاربه است».

حضرت در نامه‌ای به فرمانروای حلوان، اسود بن قطب می‌نویسد: «پس باید کار مردم در حقی که دارند در نزد تو یکسان باشد که از ستم نتوان به عدالت رسید» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۰۱-۱۰۹).

۳-۶- گشاده‌رویی

گشاده‌رویی از عوامل جلب محبت مردم و مایه ایجاد صلح و دوستی بین افراد می‌باشد و مدیران باید در برخوردها گشاده روی باشند تا جو دوستی و همدلی در سازمان برقرار شود. امام (ع) در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران سیاسی خود می‌فرماید: «پر و بالت را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌روی و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره نمودن با همگان یکسان باش تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند».

۳-۷- میانه‌روی در درشتی و نرمی

امام علی (ع) در تبیین اخلاق مدیریت و شیوه‌های برخورد مدیران با مردم، عالی‌ترین رهنمود را دارند تا مدیران بتوانند مردم را جذب کرده و رابطه صادقانه‌ای با مردم داشته باشند. حضرت در نامه ۱۹ به یکی از مدیران فرمود: «همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من درباره آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند زیرا که ما با هم پیمانیم، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را به هم آمیز، رفتاری توام با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن رعایت کن».

۳-۸- امانت‌داری

از دیدگاه اسلامی، مسند مدیریت، امانتی است که به مدیر سپرده می‌شود و او باید از این مقام که به عنوان امانت در اختیار دارد، به شدت مراقبت کند و امانت‌داری صالح و شایسته باشد و آن را به شایستگی به دیگری بسپارد. خداوند در قرآن کریم درباره امانت و امانت‌داری می‌فرماید: «بی‌گمان، خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به صاحبانش بازگردانید.» (نساء: ۵۸) علامه طباطبایی (ره) در تفسیر المیزان، امانت را چنین تعریف کرده است:

امانت، چیزی است که برای نگه‌داری به دیگری سپرده می‌شود تا بر آن محافظ باشد و پس از محافظت، به امانت‌گذار بازگرداند. در نظام اسلامی، همه مقام‌ها و منصب‌ها، امانت‌های الهی هستند که به ودیعه در اختیار مسؤولان قرار می‌گیرند و حفظ آنها از گزند افراط و تفریط، از وظایف حتمی صاحبان آنهاست. همچنین احترام به امانت و پاسداری آن از آسیب چپاول، از دستوره‌های ضروری دین مبین اسلام است.

مولای متقیان علی (ع) در نامه‌ای به فرماندار خود در آذربایجان به نام اشعث بن قیس می‌فرماید: «مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست. آن مسؤولیت در گردن تو، امانت است و کسی که از تو بالاتر است، از تو خواسته که نگهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی. اموالی که در دست توست، از آن خداوند است و تو خزانه‌دار آنها هستی تا آن را به من بسپاری. امیدوارم که برای تو بدترین فرمان‌رواها نباشم».

همچنین امام در نامه دیگری به یکی از فرماندارانش نوشته است: «به من درباره تو گزارش ناگواری رسیده است که اگر چنین خبر تأسف باری درست باشد، پروردگار خود را به خشم آورده‌ای و امام خود را نافرمانی و در امانت خود، خیانت کرده‌ای».

از دیدگاه علی (ع)، منصب‌ها و مدیریت‌ها تنها امانت‌های الهی‌اند و باید به دست کسانی سپرده شوند که امانت‌داری صالح و شایسته باشند و این شرط، از مهم‌ترین ملاک‌ها و شرایط قبول مدیریت در حکومت علوی است. ارزش و اهمیت این صفت در مدیریت و حکومتداری تا بدان جاست که علی (ع)، آن را «اساس ایمان» و «سرفصل باورهای انسان» معرفی می‌کند. مدیر جامعه اسلامی باید بداند منصبی که در اختیار اوست، یک ودیعه الهی است که خیانت به آن، خیانت به خداوند و گناهی نابخشودنی است و سرانجام باید روزی این امانت را به دیگری بسپارد.

علی (ع) این حقیقت را در کلام زیبایی چنین بیان می‌کند: «اگر مقام ماندنی بود، به تو نمی‌رسید». هر کس در هر جایگاه و مرتبه مدیریتی، امانت‌دار مردمان است و باید اموال و حیثیت و شرافت ایشان را پاسداری کند. امام علی (ع) به مالک اشتر در این باره سفارش می‌کند که درباره اشخاصی که می‌خواهد برگزیند بدین امر توجه نماید و با بررسی سوابق و عملکرد گذشته‌شان ببیند آیا اهل امانتداری بوده‌اند یا خیر. امیرالمؤمنین (ع) در نامه‌ای که به برخی کارگزاران خود نوشته، چنین فرموده‌اند: «کسی که امانت را خوار شمارد و دست به خیانت آلود و خویشتن و دینش را از آن منزله نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است و در آخرت خوارتر و رسواتر خواهد بود. و بزرگترین خیانت، خیانت به امت است و رسواترین تقلب، تقلب نسبت به پیشوایان مسلمان است» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۷۹).

۳-۹- رفق و مدارا

هیچ عاملی مثل «رفق و مدارا» نمی‌تواند پیوندی عمیق و اصیل میان مدیران و زیردستان ایجاد کند و همراهی آنان را تضمین نماید. مدیران جز با نرمی و ملایمت نمی‌توانند فاصله‌های میان خود و کارکنان را بردارند، در اعماق دل آنها نفوذ کرده، آنان را با خود همراه نمایند. امیرالمؤمنین (ع) به کارگزاران خود توصیه می‌فرمود که در اداره امور جامعه و تعامل با مردم، اصل رفق و مدارا و مهربانی را ملاک قرار دهند و حتی‌الامکان از برخورد شدید و تند بپرهیزند. ایشان در نامه ۴۶ به یکی از کارگزاران خود می‌فرماید:

«در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، اما آنجا که جز با شدت عمل کارها پیش نمی‌رود. شدت عمل به خرج ده و پر و بال خود را برای مردم بگستر و با چهره گشاده با آنان رو به رو شو و نرم خویی با آنان را نصب العین خود قرار ده». ضرورت و جایگاه ویژه مدارا و مهربانی در نگاه مدیریتی امام علی (ع) تا آنجاست که آن حضرت توجه به مدارا و رفق را حتی هنگامی که برخوردهای شدید اقتضاء می‌کند ضروری می‌داند و سفارش می‌کند که هنگام شدت و سختگیری نیز نباید از مهربانی و عطوفت غفلت کرد. ایشان به همان کارگزار این گونه سفارش می‌کند: «شدت و سخت گیری را با کمی نرمش و مدارا در هم آمیز» (خدمتی، ۱۳۸۱: ۳۴-۳۵).

به کارگیری رفق و مدارا در اداره امور مایه پیوند درست زمامداران و مردمان است و بدین وسیله درهای توفیق در تحقق برنامه‌ها و سیر به سوی اهداف گشوده می‌شود. از امیرالمؤمنین (ع) روایت شده است که فرمود: «کسی که در امور خویش رفق در پیش گیرد، به آنچه از مردم می‌خواهد، نایل شود» (نهج البلاغه: نامه ۲۶). همچنین وارد شده که: «هرگاه زمامدار شدی باید رفق و ملایمت ورزی» (نهج البلاغه: نامه ۵۳) (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۰۲-۲۰۴).

۳-۱۰- توجه به کارکنان

از خصوصیات بارز مدیران و مسؤولان این است که از مشکلات و معضلات شخصی و روحی کارکنان خود غافل نمانند. در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «آنگاه به حد وافی نیازمندی‌های آنان را تأمین کن که این خود امکان می‌دهد که در اصلاح خویش بکوشند و از تصرف در اموالی که در اختیارشان می‌باشد بی‌نیاز گردند، حجت را بر آنان تمام می‌کند که عذری برای مخالفت با امر تو یا خیانت به امانت تو نداشته باشند».

امام علی (ع) رعایت شرایط روحی و روانی زیردستان و توجه داشتن به آنان و رفتار انسانی با آنان را اصل می‌شمارد و در نامه‌ای به یکی از کارگزاران خویش می‌نویسد: «اما بعد، کشاورزان دیار تو به خاطر خشونت و حقارت و برخورد ناپسند تو شکایت کرده‌اند. پس در کار آنان، درشتی و نرمی را به هم آمیز؛ گاه مهربان باش و گاه تند، زمانی نزدیکشان آور و زمانی دورتر».

این قاعده با روحیه بوروکراسی که بر قوانین سخت و ثابت بنا نهاده شده است، سازگاری ندارد؛ زیرا بوروکراسی چندان به عامل انسانی پای‌بند نیست و به تأثیر شرایط توجهی ندارد. چنان‌که گویی سازمان به دور از اثرگذاری‌های درونی و بیرونی در خلأ حرکت می‌کند.

حضرت در جای دیگری از نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «رحمت بر رعیت و محبت و لطف به آنان را به قلبت قابل دریافت ساز و هرگز درنده خون آشام بر آنان مباش که خوردن آنان را غنیمت بشماری» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۴۸-۱۵۸).

۳-۱۱- صبر و بردباری

یکی از ویژگی‌های بارز افراد موفق، صبر و بردباری می‌باشد. لذا مدیران و مسؤولانی که می‌خواهند پیروز و موفق باشند باید به این صفت نیکو متصف شوند.

حضرت علی (ع) فرموده‌اند: «انسان صبور، پیروزی را از دست نمی‌دهد هر چند زمان آن طولانی شود» (حکمت ۱۵۳). آن حضرت در خطبه ۱۹۰ خطاب به لشکریان چنین فرموده‌اند: «بر جای خود محکم بایستید و در برابر بلاها و مشکلات استقامت کنید».

۱۲-۳- طرد سخن چین

یکی از مواردی که باعث لغزش مدیران می‌شود، سخن چینی و بدگویی سخن چینان می‌باشد و اگر مدیری به این سخن چینی‌ها اهمیت دهد و بدون توجه به صحت و سقم آنها، اقدام به تصمیم‌گیری نماید، ممکن است عواقب جبران‌ناپذیری داشته باشد. حضرت علی (ع) در این مورد می‌فرمایند: «در قبول سخن بدگویان شتاب مکن که سخن چین فریبنده است گرچه در جامه خیر خواهان درآید».

۱۳-۳- طرد چاپلوس

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند: «پرهیزید از خودپسندی و از شگفتی در خویش و درباره صفتی از اوصاف خود که خوشایند توست. و پرهیز از این که دل بسته آن باشی که در ستایش تو از اندازه بگذرند همانا که بهترین فرصت شیطان در این احوال است تا نیکوکاری نیکوکاران را بر باد دهد». همچنین آن حضرت در جای دیگری از همان نامه فرموده‌اند: «و باید کسانی نزد تو برگزیده‌تر باشند که بیش از همه در روی تو سخن تلخ بر زبان آورند و ترا در آنچه خدای پر دوستان خود نپسندد، کمتر یاری کنند. به اهل پرهیز و راستی پیوند و آنگاه آنان را چنان پرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل ترا در کاری بزرگ که به تو نسبت دهند و تو آن کار را نکرده باشی، دلشاد نسازند، چه زیاده‌روی در ستایش، در دل خود بینی پرورد و آدمی را به تکبر در آورد».

۱۴-۳- خوش بینی نسبت به دیگران

خوش‌بینی نسبت به مردم باعث می‌شود تا مدیران با مهر و سعه صدر بیشتر با مردم رفتار نمایند و سختگیری بی مورد ننمایند. امام علی (ع) در نامه ۵۳ به جناب مالک اشتر می‌فرماید: «هیچ عاملی بهتر و قوی‌تر از نیکی به رعیت و سبک ساختن هزینه‌های آنان و ترک تحمیل بر دوش آنان نیست پس باید در این باب کار کنی که خوش‌بینی به رعیت را بدست آوری». سپس در ادامه می‌فرماید: «زیرا خوش‌بینی رنج بسیار را از تو دور می‌سازد» چنانچه انسان خوش‌بین به دیگران باشد همیشه اعصاب و افکار او در آسایش و راحتی است به خلاف اینکه اگر نسبت به دیگران بدبین و بدگمان باشد مرتب افکار او در اطراف نکات منفی و غیر صحیح دور می‌زند و مرتب در حالت جنگ درونی و گرفتار مسائل روانی و ناراحتی اعصاب خواهد بود. امام علی (ع) فرموده است: «به آنان که بیشتر احسان کردی بیشتر خوش‌بین باش، و به آنان که بدرفتاری کردی بدگمان‌تر باش» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۲۰۰-۲۰۱).

۱۵-۳- عیب پوشی و پرهیز از عیب جویی

بی‌گمان، همه انسان‌های شاغل در یک سازمان، یکسان نیستند و بنابر اصل تفاوت‌های فردی، از نظر روحیه، استعداد و توانایی‌های جسمی و فکری با یکدیگر متفاوتند. کمبودهای تربیتی و نارسایی‌های فرهنگی و فکری، بسیاری از کاستی‌ها و عیب‌ها را در افراد پدید می‌آورد که جبران خسارت‌های ناشی از آن چه بسا به سادگی امکان‌پذیر نباشد. نکته مهم در این زمینه، شیوه برخورد مدیر با عیب‌ها و نارسایی‌های کارکنان است. مدیر باید از آشکار کردن عیب همکاران خود که زمینه شکستن روحیه و شخصیت آنان را فراهم می‌سازد، پرهیزد؛ زیرا افشای عیب‌های همکاران و کارکنان نه تنها دردی را دوا نمی‌کند، بلکه همواره محیط کار را نیز افسرده می‌سازد.

امام علی (ع) در منشور مدیریتی خویش خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «ای مالک، همانا مردم عیب‌هایی دارند که سزاوارترین افراد برای پوشاندن آن عیب، حاکم و مدیر جامعه است. درصدد کشف عیب‌های پنهانی مردم مباش، بلکه وظیفه داری که آنچه بر تو آشکار است، اصلاح کنی و آنچه را از تو پنهان است، خداوند درباره‌اش حکم خواهد کرد. پس تا بدانجا که می‌توانی عیب‌های مردم را ببوشان تا خداوند عیب‌هایی را که دوست می‌داری برای مردم فاش نگردد، همچنان پنهان بدارد».

گاه تأثیر زبان کنایه به مراتب از زبان تصریح بیشتر است و مدیر با کنایه، بهتر می‌تواند افراد را به عیب‌هایشان متوجه سازد. حضرت علی (ع) در این باره می‌فرماید: «اگر لغزش شخص عاقل با کنایه بیان شود، به مراتب برای او از سرزنش صریح، دردناک‌تر است».

امام علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «و باید که دورترین افراد رعیت از تو و دشمن‌ترین آنان در نزد تو، کسی باشد که بیش از دیگران عیبجوی مردم است. زیرا در مردم عیب‌هایی است و والی از هر کس دیگر به پوشیدن آنها سزاوارتر است. از عیب‌های مردم آنچه از نظرت پنهان است، مخواه که آشکار شود، زیرا آنچه بر عهده توست، پاکیزه ساختن چیزهایی است که بر تو آشکار است و خداست که بر آنچه از نظرت پوشیده است، داوری کند. تا توانی عیب‌های دیگران را ببوشان، تا خداوند عیب‌های تو را که خواهی از رعیت مستور بماند، ببوشاند و از مردم گره هر کینه‌ای را بگشای و از دل بیرون کن و رشته هر عداوت را بگسل و خود را از آنچه از تو پوشیده داشته‌اند، به تغافل زن و گفته سخن چین را تصدیق».

۳-۱۶- پایبندی به ضوابط

مدیر در هر سازمان باید پایبندترین فرد به اصول، ضوابط و مقررات سازمانی باشد و همکاران و کارمندان خویش را نیز به رعایت این مهم فرابخواند. این اصل بر عدالت و انصاف استوار است و به قوام سازمان می‌انجامد؛ زیرا سازمانی که در آن، روابط، باندبازی‌ها و پارتی‌بازی‌ها جای ضوابط و رعایت اصول و مقررات را بگیرد، نمی‌تواند در مسیر کمال و تعالی سیر کند و به سرمنزل مقصود برسد. در مدیریت اسلامی، از برتری بخشیدن خواص و نزدیکان بر دیگران به شدت انتقاد شده است. ائمه معصومین (ع) هم خود از این کار به شدت پرهیز می‌کردند و هم دیگران به ویژه کارگزاران حکومتی را از این کار باز می‌داشتند. برخورد حضرت نوح (ع) با فرزندش، پیامبر اکرم (ص) با عمویش، ابولهب و امیرالمؤمنین علی (ع) با برادرش، عقیل، نمونه‌های روشن تاریخی در این زمینه است. امام علی (ع) در نامه خود خطاب به مالک اشتر می‌فرماید: «هیچ کس برای رئیس و مدیر در هنگام رفاه و آسانی، گران‌بارتر و در هنگام گرفتاری، کم‌یاری‌کننده‌تر و در هنگام اعمال انصاف و عدالت، ناراضی‌تر و هنگام درخواست، پراصرارتر و هنگام بخشش، کم‌سپاس‌تر و هنگام پیش آمدن سختی‌های روزگار در شکیبایی و استقامت، سست‌تر از خواص نیست».

سپس «مسئولان، نزدیکان و خویشاوندانی را که به خودسری و گردن‌کشی و درازدستی و کمی انصاف خو گرفته‌اند»، به عنوان خواص معرفی می‌فرماید. آن‌گاه به مالک سفارش می‌کند: «مبادا امتیازات ویژه را به خواص بدهی؛ زیرا سود و منافع این امتیازات ویژه، برای خواص می‌ماند و عیب و سرزنش آن در دنیا و آخرت برای تو... حق را چون شایسته است، اجرا کن؛ چه در مورد نزدیکان و چه در مورد افراد دورتر، و در اجرای حق، استقامت کن؛ اگرچه به زیان خود و خویشان باشد».

۳-۱۷- ارتباط مستقیم با کارکنان

در نظام بوروکراتیک، رابطه میان مدیر و کارکنان بر اصل سلسله مراتب اداری مبتنی است و هیچ کس حق حذف این سلسله مراتب را ندارد. بدین معنا که هر کارمند تنها می‌تواند با مسؤول یا مدیر مستقیم خود در ارتباط باشد؛ آن هم با رعایت ضوابط خشک اداری و تنها در حد رفع مشکل اداری خویش، ولی در مدیریت اسلامی، رابطه مدیر و کارمند، رابطه‌ای بر-اساس محبت و مبتنی بر یاری‌رسانی و همکاری است. مدیر اسلامی هیچ‌گاه خود را در مقابل مشکل کارمندش، بی‌اعتنا و غیرمسئول نمی‌داند. بنابراین، این اصطلاح رایج در مدیریت غربی که «این مشکل شماسست، خودتان باید آن را حل کنید»، در مدیریت اسلامی جایگاهی ندارد. امام علی (ع) خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

«برخی از کارهایت را باید خودت به طور مستقیم انجام دهی؛ از جمله پاسخگویی به کارگزاران و والیان که منشیان از آن ناتوانند و بر آوردن نیازهای مردمانی که به تو روی آورده‌اند و یاران و اطرافیان تو درباره آنان شرح صدر ندارند». امام حتی مردمان مناطق دوردست را نیز از نظر نمی‌اندازد و می‌فرماید: «امور آنهایی را که دستشان به تو نمی‌رسد، خودت پیگیری کن. برای گروهی که به چشم نمی‌آیند و به دیده حقارت نگریسته می‌شوند، افرادی خدا ترس، مورد اطمینان و فروتن را برگزین تا کارشان به تو ارائه شود».

این دستور در حالی به مالک اشتر داده می‌شود که او در رأس حکومت مصر قرار دارد و برای تمام ولایت‌ها، شهرها و روستاهای آنجا، به فرمان مالک، حاکمانی جداگانه برگزیده شده بود. وظیفه مدیر در نظام اسلامی، تنها دیدار و ملاقات با زیردستان نیست، بلکه او موظف است فضایی به وجود آورد که زیردستان بتوانند آزادانه و بدون تشریفات اداری و بوروکراتیک با او دیدار کنند و بدون ترس و دلهره، مشکلات خود را با او بازگویند و او نیز با تمام توان برای رفع آنها بکوشد. از این رو، امام خطاب به مالک می‌فرماید:

«برای نیازمندان، بخشی از وقت خود را اختصاص ده و خود به امورشان رسیدگی کن و با آنان در جلسه‌ای عمومی بنشین و به خاطر خدایی که تو را آفرید، تواضع کن و سربازان و نگهبانان را از آنها دور کن تا بدون لکنت زبان (ترس و دلهره) با تو سخن گویند».

از جمله آسیب‌های مدیریت، «جدایی از مردم یا زیردستان» است. برای برخی از مدیران، مسند مدیریت چونان حصاری است که میان آنان و زیردستان کشیده می‌شود و به جای حلقه‌های ارتباطی، پس از چندی، حفره‌های عمیق و وحشتناکی میان خود و کارکنانشان ایجاد می‌کند.

اساساً پیوندهای سازمانی میان مدیر و کارکنان، یکی از بهترین راه‌ها و منابع کسب اطلاعات و کشف دشواری‌های سازمان است. این امر، به مدیر این امکان را می‌دهد که با شناخت بهتری از وضع موجود، درباره آینده سازمان و رسیدن به وضع مطلوب، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کند.

مدیری که از کارکنان و زیردستانش دور باشد و تنها به واسطه معاونان و مشاوران از اخبار سازمانی آگاه گردد، نمی‌تواند تصمیم‌های مؤثر، به موقع و کاربردی بگیرد و از نارسایی‌های کار خویش آگاه گردد؛ زیرا اخبار معاونان و مشاوران، کمتر بیانگر نارسایی‌ها و ضعف‌های مدیریت وی است و بیشتر بر موفقیت‌های سازمانی تأکید دارد. همچنین آگاهی از چگونگی کارکرد گروه‌های غیررسمی و ارتباط‌های آنها با یکدیگر و هدایت آنها در جهت هدف‌های سازمانی، تنها در صورت نزدیکی با آنان امکان‌پذیر خواهد بود.

بررسی سیره و منش امام علی (ع) به خوبی بیانگر این واقعیت است که امام در تمام شئون زندگی، نزد مردم و در کنار آنان بود و با پایین نگهداشتن سطح زندگی اقتصادی خویش، می‌کوشید در غم‌ها و شادی‌های آنان شریک باشد. ایشان همچنین به کارگزاران خویش در این مورد، بسیار سفارش می‌فرمود، چنان‌که در نامه‌ای به قثم بن عباس، والی حجاز می‌نویسد:

«هر صبح و عصر برای رسیدگی به امور مردم بنشین و پرسش‌های آنان را خود، جوابگو باش و با این کار، نادان را آگاه ساز و با آگاه مذاکره کن و جز زبانت، واسطه‌ای و به غیر از چهره‌ات، حاجبی میان خود و مردم قرار مده».

امام در منشور مدیریتی خویش، خطاب به مالک می‌فرماید: «ای مالک، مبدا در تماس خود با مردم، مدیریت، برایت حجابی گردد و بیش از اندازه، خویش را از آنان پنهان بداری؛ زیرا فاصله و دوری مدیران جامعه از مردم، نوعی نامهربانی و بی‌اطلاعی از امور مدیریتی است. چهره پنهان داشتن مدیران در حجاب مدیریت، آنها را از امور دور نگه می‌دارد. در نتیجه، بینش و برداشت آنان را از کارها چنان تغییر می‌دهد که بزرگ در نظر آنان کوچک و کوچک، بزرگ و کار نیک، زشت و کار زشت، نیکو جلوه می‌کند و سرانجام حق و باطل به یکدیگر آمیخته می‌گردد».

هر گاه مدیر بخشی از وقت خود را به ملاقات و ارتباط مستقیم با کارکنان اختصاص دهد متضمن دو فایده بزرگ است: الف) مدیر از این طریق می‌تواند از نیازها و مشکلات و گرفتاری‌های کارکنان خود آگاه شود و برای حل آنها در حد توان اقدام کند و بدین وسیله انگیزه و روحیه کارکنان را برای تلاش و کوشش بیشتر تقویت کند.

ب) علاوه بر آشنایی با مشکلات کارکنان، مدیر می‌تواند بدین وسیله از مشکلات سازمان نیز آگاهی یافته و با اقدام برای حل و فصل آنها، موفقیت و پیشرفت سازمان را تضمین نماید.

امام علی (ع) به مالک‌اشتر دستور می‌دهند که با مردم ارتباط مستقیم داشته باشد و از نزدیک به حرف‌ها و نقطه‌نظرات آنها گوش سپارد و از فاصله گرفتن از آنها بپرهیزد: «مبدا به مدت طولانی خود را از مردم دور نگه داری» (خدمتی، ۱۳۸۱: ۳۸-۳۹).

۳-۱۸- کنترل و نظارت کارکنان

در نظام بوروکراسی، معمولاً نظارت، مستقیم و استبدادی است. معیارها و ضوابط شغلی بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های متفاوت انسانی و ارزشی، از پیش تعیین شده است و کار افراد به طور دقیق بر مبنای این ملاک‌ها مراقبت و نظارت می‌شود. چنین رویکردی معمولاً ناآرامی افراد، روابط تیره میان مدیر و کارمند و سرانجام بازده پایین را در پی خواهد داشت، ولی نظارت و بازرسی در مدیریت اسلامی، یاری کردن به افراد برای رسیدن به امانت‌داری است. بنابراین، باید از طریق ابزار و وسایلی مانند انسان‌های صادق و وفادار صورت گیرد تا هم عادلانه باشد و هم تا جایی که ممکن است، از هوا و هوس‌های شخصی در امان ماند. امام در این باره به مالک می‌فرماید: «رفتار کارگزارانت را بررسی کن و بازرسانی راستگو و وفایسته بر آنان بگمار».

همچنین در مدیریت اسلامی، نظارت بیش از آنکه بیرونی و مستقیم باشد، درونی و فردی است. اسلام به جای مراقبت بیرونی به «خودکنترلی» تأکید دارد و تمام سفارش‌های اسلام به تقوا، ناظر به همین مطلب است. افزون بر آن، اسلام می‌خواهد که انسان مسلمان در همه حال، خداوند و فرشتگان الهی را حاضر و ناظر بر رفتار خویش ببیند و در پنهان‌ترین دژها نیز به خلاف دست نزند. در نظام بوروکراتیک، به محض قطع شدن کنترل و نظارت، چه بسا فرد، خود را آزاد و رها حس

کند و بسان انسان از زندان گریخته، به هرگونه خلافی دست بزند و این از دشواری‌های نظام بوروکراسی اداری است که هرگز در مدیریت علوی دیده نمی‌شود.

۳-۱۹- پرهیز از غرور و تکبر

نوعاً بشر بر اثر غفلت از حقیقت به مجرد رسیدن به پست و مقام گرفتار غرور و خودبینی و تکبر می‌شود و این گرفتاری بر اثر این است که آن فرد برای خود فی‌نفسه ارزشی نمی‌پنداشته و تمام ارزش را به انسان صاحب مقام می‌دهد و حال آن که آنچه را که دارای حقیقت می‌باشد، انسان است و پست‌ها و مسؤولیت‌ها تماماً اعتباری است و چه بسا مسؤولیت‌ها به وسیله انسان‌های با فضیلت و با کمال باارزش و پربها می‌شوند و انسان‌های آگاه آن افرادی هستند که خود را اسیر پست و مقام نمی‌کنند بلکه میز و پست را تابع خود می‌دانند و هر مسؤولیتی که به آنان داده شود از گرفتار شدن به غرور و تکبر دور هستند و از همین جهت است که اسلام با نغمه‌های مختلف انسان‌ها را از ریاست‌طلبی بر حذر داشته زیرا که بسیار اندکند کسانی که بتوانند بر نفس خود فائق آیند. امیرالمؤمنین (ع) در دو فراز از فرمان تاریخی خود به مالک اشتر، او را از غرور می‌هراساند و به وی هشدار می‌دهد و روش پرهیز از غرور را به او تعلیم می‌فرماید: «چنانچه بر اثر پست و مقام که به تو داده شده است در تو تکبر بوجود آید و در خود احساس خودبینی نمایی، فوراً بیاد بیاور عظمت ملک خداوندی را که فوق تو است و به قدرت و سلطه خداوند و ضعف خود توجه داشته باش، این توجه و نگرش است که سرکشی و تمرد را از تو می‌گیرد و تندی تو را فرو می‌نشاند و آن عقل را که از مغزت بیرون رفته بود به تو باز می‌گرداند. پرهیز کن از برابری با عظمت خداوند متعال و از همانند بینی خود با او در جبروت ربوبی زیرا خداوند متعال هر جباری را ذلیل و هر متکبری را پست و خوار می‌سازد». همچنین در همین نامه می‌فرماید: «به پرهیز از خود پسنندی و بالیدن به خود و از تکیه به چیزی که تو را به خود پسنندی وا دارد و از اینکه دوست بداری مردم تو را بسیار بستیند زیرا این صفات پلید از مهمترین دام‌های شیطان است تانیکی نیکوکاران را در آن محو سازد» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۶۰-۱۶۱).

۳-۲۰- گذشت و پوزش پذیری

یکی از صفات پسندیده و مثبت مدیران شایسته آن است که چنانچه فردی نزد او به عذرخواهی آمد، عذر او را بپذیرد و در مقام اصرار بر تخلفش بر نیاید که این روش اثری نیکو در جذب نیروها و وفاء بیشتر آنان نسبت به نظام و سازمان خواهد داشت. حضرت علی (ع) در عهدنامه مالک اشتر به او توصیه نموده اند که افرادی را برای کارهای کلیدی و مهم انتخاب کن که هنگام معذرت‌خواهی از وی با سینه باز و بزرگواری عذر طرف را بپذیرد. همچنین در جای دیگر از همین عهدنامه فرموده‌اند که با افراد باگذشت بیبوند و آنها را به عنوان کارگزار انتخاب نما: (تَمَّ الْإِصْقَ بَدْوَى... السَّمَاخَه) (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۷-۱۳۸).

۳-۲۱- وفای به عهد

یکی از عالی‌ترین ویژگی‌های زیبای انسان، تعهد در برابر وعده‌ها و وفای به عهد و پیمان‌هاست. این ویژگی، برای ادامه زندگی و رشد و موفقیت انسان ضروری است. از این رو، فطرت انسان از وفاداری، لذت می‌برد و از پیمان‌شکنی و نقض عهد بیزار است.

در اجتماعی که قراردادهای مختلف اجتماعی شکسته شود و افراد آن جامعه در برابر پیمانها، احساس مسؤولیت نکنند، هرج و مرج حکم فرما خواهد شد و زندگانی در آن ناممکن می‌شود. از نظر اسلام، وفای به عهد و پیمان، چنان اهمیت و جایگاهی دارد که خداوند آن را از نشانه‌های مؤمنان برمی‌شمارد و بندگانش را به رعایت آن فرامی‌خواند. همچنین پیامبر اکرم (ص)، شرط دینداری را وفای به عهد می‌داند و امیرمؤمنان علی (ع) نیز وفای به عهد و پیمان را از نشانه‌های دینداران برمی‌شمارد.

عامل مؤثری که در ایجاد اعتماد و آرامش، نقش بسزایی دارد، وفای به عهد و پیمان‌هاست. می‌توان گفت هیچ عاملی در شکستن شخصیت مدیر و بی‌اعتمادی به او همانند بی‌توجهی به وعده‌ها و زیر پا گذاشتن پیمان‌ها نیست. مدیری که به وعده‌های خویش وفا نمی‌کند، بذریع‌اعتمادی، نفاق و دروغ‌گویی را در محیط کارش می‌پراکند و افزون بر حیثیت و اعتبار خود، پایه‌های سازمان را نیز سست می‌سازد. به قول حافظ:

هر که در مزرع دل، تخم وفا سبز نکرد

زرد رویی کشد از حاصل خود وقت درو

برخی از خسارت‌ها و زیان‌های ناشی از خوی زشت پیمان‌شکنی در محیط کار، عبارتند از:

- از میان رفتن اعتماد و اطمینان؛
- حاکم شدن اضطراب، ناآرامی و بی‌ثباتی؛
- کاهش صفا و صمیمیت در روابط افراد؛
- افزایش روحیه نفاق و دورویی که نتیجه تضاد میان گفتار و کردار است؛
- هدر دادن عمر و وقت افراد و نابودی سرمایه‌های مادی و معنوی سازمان.

امام علی (ع) در نامه خود به مالک اشتر، وفای به عهد را از مهم‌ترین فریضه‌های الهی در اجتماع بشری برمی‌شمارد و حتی شکستن پیمان در برابر دشمنان را نیز جایز نمی‌داند: و هرگاه میان خود و دشمن پیمانی برقرار ساختی و لباس امان بر او پوشاندی، به پیمان خود وفادار باش و تعهدت را به نیکی رعایت کن و خویش را در نگرهبانی از پیمان، سپر قرار ده؛ زیرا هیچ امری از واجبات خدا، در جامعه بشری، با همه خواسته‌های گوناگون و پراکندگی اندیشه‌ها، مهم‌تر از وفاداری به پیمان‌ها نیست. حتی مشرکان هم پیش از مسلمانان، وفای به عهد را بر خود لازم می‌دانستند؛ چون آینده ناگوار و نتیجه شوم پیمان‌شکنی را آزموده بودند. پس هرگز پیمان‌شکن مباش و در عهد خود، خیانت مکن.

کلام خود خداوند و دود امر فرموده است «اَوْفُوا بِالْعُقُودِ»

گر نداری خوی ابلیسی، بیا باش محکم بر سر عهد و وفا

یکی از عوامل تضعیف‌کننده ارتباط و پیوند بین کارکنان و مدیر تأمین نشدن وعده‌هایی است که مدیر می‌دهد. همچنین در روابط با سایر نهادها و سازمان‌ها وفای به عهد اصلی خدشه‌ناپذیر می‌باشد و باعث جلب اعتماد می‌گردد. حضرت علی (ع) در خطبه ۴۱ نهج البلاغه فرموده‌اند: «ای مردم، وفا همراه راستی است، که سپری محکم‌تر و نگهدارنده‌تر از آن سراغ ندارم، آن کس که از بازگشت خود به قیامت آگاه باشد خیانت و نیرنگ ندارد».

۳-۲۲- دستیابی به هدف با هر وسیله

مدیریت نیز مانند دیگر امور فردی و اجتماعی، اصول و ضوابطی دارد که اگر مدیر در چارچوب آن اصول حرکت کند، می‌تواند کشتی سازمان را به مقصد نهایی برساند. اگر از آن اصول و ضوابط نیز خارج شود و برای رسیدن به هدف، به روش‌های نامطلوب دست یازد، آسیبی جدی دامن‌گیر سازمان خواهد شد. در نتیجه، انحطاط و فروپاشی آن را در پی خواهد داشت.

امام علی (ع) در سخن زیبایی فرموده است: «سُوءُ التَّدْبِيرِ، سَبَبُ التَّدْمِيرِ؛ مدیریت نادرست (سوء مدیریت)، به سقوط و نابودی می‌انجامد».

مدیر آگاه و باکفایت، همان‌گونه که به هدف می‌اندیشد، به سلامت ابزارها و روش‌هایی نیز که باید یک مجموعه را به مقصد برساند، فکر می‌کند. او می‌داند که با شیوه‌های آفت‌دار و ابزار نامناسب هرگز نمی‌توان قله رفیع هدف را تسخیر کرد.

در اندیشه یک مدیر مسلمان، هیچ‌گاه هدف، وسیله را توجیه نمی‌کند. از این‌رو، برای دستیابی به هدف نمی‌توان از هر روش و ابزاری سود جست و به هر شیوه‌ای دست یازید. این مسئله یکی از آشکارترین تفاوت‌های مدیریت اسلامی با مدیریت غربی است؛ زیرا در مدیریت غربی، سازمان و اهداف سازمانی (سازمان‌گرایی) از اصالت و اهمیت برخوردار است. در این میان، انسان، با تمام ارزش‌ها و کرامت‌هایش لابه‌لای چرخ‌های سازمان خرد می‌شود و در پای بت سازمان، قربانی می‌گردد. پی‌آمد چنین بینشی، جز ستم و تبعیض و بی‌عدالتی، چیز دیگری نیست. این آفت بزرگ در عصر فن‌آوری اطلاعات، گریبان‌گیر بسیاری از سازمان‌های بزرگ شده است. در بینش علوی، عکس این مطلب دیده می‌شود؛ یعنی به جای اینکه انسان در خدمت سازمان باشد، سازمان و تشکیلات در خدمت انسان هستند و در رشد و تعالی او نقش دارند. چنان‌که امام 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 راهها هستند».

همچنین امام، هدف از تشکیلات مالی و گرفتن خراج و مالیات را آبادانی شهرها و رفاه مردم می‌داند و خطاب به مالک می‌فرماید: «ای مالک، تو باید در آبادانی شهرها بیش از جمع‌آوری خراج تلاش کنی که خراج جز با آبادانی فراهم نمی‌گردد و آن کس که بخواهد خراج را بدون آبادانی شهرها و مزارع به دست آورد، شهرها را خراب و بندگان خدا را نابود ساخته است و حکومتش جز اندک مدتی دوام نیاورد».

۳-۲۳- عدم خودپسندی

یکی از آسیب‌های مدیریت، «عجب و خودپسندی» است که خاستگاه آن، نادانی است. چون انسان خودپسند از فقر ذاتی و نیازمندی‌های فراوان خویش بی‌خبر است، گفتار و کردار خود را بزرگ می‌شمارد و به وادی وحشتناک خودپسندی کشیده می‌شود. امام علی (ع) می‌فرماید: «خودپسندی انسان، نشانه کم‌خردی اوست».

امام علی (ع) در بیان زیبایی، با صراحت به آفت بودن خودپسندی برای مدیریت و ریاست اشاره می‌کند و می‌فرماید: «آفت مدیریت، به خود بالیدن (خودپسندی) است».

خودپسندی مانع درست اندیشیدن و تفکر خلاق است. مدیری که عقل و اندیشه خود را قربانی خودپسندی اش کند، مدیریت خویش را به آفتی دچار می‌سازد که سرانجامی جز ناکامی نخواهد داشت.

خصلت ویرانگر خودپسندی، پی‌آمدهای ناگوار دیگری را برای مدیریت و سازمان در پی خواهد داشت. یکی از آن پیامدهای ناگوار، چالپوسی اطرافیان است. مدیر خودپسند باید عطش درونی‌اش را به هر طریق ممکن فرو نشاند. در غیر اینصورت، چالپوسان، از فضای آماده، بیشترین سود را خواهند برد. از این‌رو، در حوزه مسئولیت چنین مدیرانی، امتیازات برای کسانی است که مدیر را در برآوردن خواسته‌های خودپسندانه‌اش بیشتر یاری رسانند. امام علی (ع) در سفارش‌های خود به مالک اشتر می‌فرماید:

«بپرهیز از خودپسندی و از تکیه کردن به آنچه تو را به خودپسندی می‌کشاند و نیز بپرهیز از اینکه ستایش مردم را دوست بداری؛ زیرا بهترین فرصت‌ها برای شیطان این حالت است تا نیکی نیکوکاران را با خودپسندی‌شان نابود سازد».

یکی دیگر از پی‌آمدهای ناشایست خودپسندی آن است که قدرت پذیرش انتقاد را از انسان می‌گیرد. مدیر خودپسند هرگز تحمل پذیرش انتقاد را ندارد؛ زیرا انتقاد را نشانه ضعف خویش و کامل نبودن وضع موجود می‌داند. طبیعی است این امر با خواهش‌های خودپسندانه او سازگاری ندارد. امام علی (ع) در این‌باره به مالک اشتر می‌فرماید: «درشتی و سخنان ناهموار مردم را بر خود هموار کن و تنگ‌خویی و خودبزرگی‌بینی را از خود دور ساز تا خدا درهای رحمت خود را به روی تو بگشاید و تو را پاداش اطاعت ببخشد».

۳-۲۴- عدم تحکم و زورگویی

آفت دیگر مدیریت، تحکم و زورگویی است. تجربه نشان داده است هیچ مدیری نمی‌تواند با زورگویی، کارها را به پیش برد و به موفقیت و کیفیت شایسته برسد. البته گاه توسل به زور و قدرت در کوتاه‌مدت، کارساز است و به ظاهر کارها را به پیش می‌برد، ولی پیامدهای روحی - روانی آن در درازمدت، خسارت‌های جبران‌ناپذیری به کیفیت کار و نیروهای انجام‌دهنده کار وارد می‌سازد و سرانجام سازمان را به مشکل دچار می‌کند. مدیری که با توسل به زور، ترساندن و تهدید، زیردستانش را به انجام دادن کار مجبور کند، هرگز نتیجه مطلوبی نخواهد گرفت؛ زیرا برای مثال، اگر لحظه‌ای نظارت دقیق او قطع گردد، کارها بی‌سرپرست رها می‌شود و کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کنند.

امام علی (ع) در این‌باره می‌فرماید: «از تحکم و زورگویی بر بندگان خدا بپرهیز؛ زیرا خداوند هر زورگو و گردن‌کشی را در هم می‌شکند».

مدیر شایسته و با کفایت تنها از قدرت شخصی خویش استفاده نمی‌کند، بلکه می‌کوشد تا با شیوه‌های مناسبی، دل همکارانش را به دست آورد. او برای این کار، بیشتر بر مایه‌های فطری و باطنی افراد تکیه می‌کند و بر جاذبه‌های شخصیتی خویش می‌افزاید. او در انجام دادن امور پیش‌قدم می‌شود؛ زیرا می‌داند برخوردهای استبدادگونه، دل را می‌میراند و روح را افسرده می‌کند و بدین‌گونه شیرازه وحدت و صمیمیت سازمان از هم می‌پاشد. به همین دلیل، امام علی (ع) می‌فرماید: «هرگاه دل، از روی اجبار و اکراه به انجام دادن کاری وادار شود، کور می‌گردد».

روزی که امام، مسند مدیریت سرزمین پهناور مصر را به دست مالک سپرد، این نکته را با صراحت به او گوشزد کرد و فرمود: «نباید بگویی من مأمورم و معذور؛ فرمان می‌دهم، پس باید اطاعت کنید. این شیوه مغرورانه سبب می‌شود که دل، فاسد، دین، بی‌حرمت و نعمت، زایل گردد».

همچنین استبداد و برخوردهای مستبدانه و تحکم‌آمیز را ناپسند می‌شمارد و به مالک می‌فرماید: مبادا در منصب مدیریت برخوردهای تو مانند جانور درنده‌ای باشد که فرصت خوردن آنها را غنیمت بشمارد. در بینش اسلامی، مدیر هرگز مدیریت را برای حاکمیت و سلطه‌گری خویش نمی‌خواهد، بلکه خود را خادم مردم می‌داند، نه مخدوم آنان.

۳-۲۵- جاذبه و دافعه

مدیر یا رهبر باید بتواند افراد زیادی را جذب کند و در هنگام لزوم افرادی را از گرد خود و از سازمان طرد نماید. آنچه مسلم است، قوه جاذبه مدیر باید از نیروی دافعه او بیشتر باشد. کسانی که به دلایل مختلف مثل سردی و تنگی رفتار، عدم سازش و ناتوانی مهار احساسات خود، باعث دلسردی و پراکندگی انسان‌ها می‌شوند، مدیران و رهبران خوبی نیستند در حالی که جذب افراد باید با سهولت بیشتر انجام گیرد و نباید افراد را به سادگی از دست داد. حضرت علی (ع) می‌فرماید: «عاجزترین فرد کسی است که در یافتن دوست، ناتوان باشد و از او ناتوان‌تر کسی است که دوستان به دست آورده را از دست بدهد».

از سوی دیگر مدیر باید دافعه داشته باشد زیرا که مظاهر شرک و نفاق و فسق و گناه را باید از اطراف خود و محیط کار و کلاً از جامعه طرد نماید. اگر شخص مسؤول با عناصر یاد شده همنشین و هم کاسه باشد آنچنان در آنها حل می‌شود که دیگر قدرت موضع‌گیری نخواهد داشت. طبیعی است که سازشکاری با همه گروه‌ها موجب می‌شود که رابطه دوستان واقعی با انسان ضعیف شود و دشمنان دوست‌نما هم جهت سودجویی و دستیابی به مقاصد پلید خود، انسان را همراهی نمایند و هنگامی که احساس کنند دیگر به آنها فایده‌ای نمی‌رسد یا در معرض خطر قرار گرفته‌اند بلافاصله انسان را رها می‌کنند و به سراغ دیگری می‌روند. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک‌اشتر می‌نویسد: «باید دورترین و مبعوض‌ترین آنها نزد تو کسانی باشند که زشتی‌های مردم را جستجو می‌کنند». در این سخن حضرت یک معیار برای رفع و حذف نیروها بیان می‌کنند و بر لزوم دافعه داشتن مدیر تأکید می‌نمایند (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۳۴-۱۳۸).

۳-۲۶- صداقت

صداقت در مدیر از بهترین عوامل موفقیت در کار و حافظ آبرو و برآورنده وجاهت اجتماعی است. چنانچه مدیر در محیط کار و صحنه‌های اجتماعی از صداقت لازم برخوردار باشد موفقیت او حتمی است و در غیر اینصورت حتی اگر فرضاً در ابتدای کار و با اغفال دیگران رسوا نگردد، اما سرانجام روزی با دریده شدن پرده‌ها، دروغ‌گویی او آشکار می‌گردد. به غیر از صداقت روش دیگری نمی‌تواند ضامن موفقیت باشد و یک مدیر باید اهل صدق باشد. امام علی (ع) در نامه به مالک‌اشتر به او می‌فرماید که با اهل صدق بیبوند و مسؤولیت‌های کلیدی را به آنان بدهد (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۴). همچنین آن حضرت فرموده‌اند: «پیشوای قوم باید با مردم خود به راستی سخن گوید».

۳-۲۷- اعتماد به نفس

اعتماد به نفس با غرور تفاوت بسیاری دارد. افراد مغرور، خیلی کم به حرف دیگران گوش می‌دهند. زیرا غرور باعث جدایی است. امام علی (ع) گرچه در نهج البلاغه و دیگر کلمات ارزشمند خود، خودپسندی و غرور را مورد نکوهش

قرار می‌دهد و می‌فرماید پرهیز از غرورزدگی و خودپسندی یکی از ملاک‌های ارزشی در روابط اجتماعی است، اما افتخار کردن به خویشاوندان خوب و ارزش‌های اخلاقی خویش را که در جهت مثبت به کار گرفته شود مورد تأیید قرار داده‌اند. حضرت در نامه ۲۸ در پاسخ به ادعاهای دشمن به برخی از افتخارات خویش اشاره می‌کند و آنها را با افتخار یادآوری می‌نماید (خسروی، ۱۳۷۸: ۱۳۳-۱۳۶).

۳-۲۸- مشورت کردن

مشورت در اداره امور و پرهیز از خود رأیی از مؤکدترین کارها در راه و رسم مدیریتی امیرمؤمنان است. آن حضرت همچون رسول خدا (ص) با وجود برخورداری از مقام عصمت و طهارت و با آنکه از نظر علم و دانش، عقل و خردمندی و تدبیر و سیاستمداری در مرتبه‌ای قرار داشت که او را از آراء و نظرات دیگران بی‌نیاز می‌ساخت اما پیوسته مشورت می‌کرد و به کارگزاران خود می‌آموخت که چنین کنند. امیرالمؤمنین علی (ع) در نامه ۴۰ نهج البلاغه که به سران سپاه خود نوشته است، فرموده است: «آگاه باشید حق شما بر من اینست که جز اسرار جنگی، هیچ سری را از شما پنهان نسازم و در اموری که پیش می‌آید، جز حکم الهی، بدون مشورت شما کاری انجام ندهم». امیرمؤمنان (ع) هیچ حامی و پشتیبانی را در اداره امور چون مشورت نمی‌دانست و در این باره فرموده است: «هیچ پشتیبان استوارتر از مشورت کردن نیست» (نهج البلاغه: نامه ۵۳) «هیچ خردمندی از مشورت بی‌نیاز نمی‌شود» (نهج البلاغه: نامه ۵۳) «سزاوار است که خردمند رأی خردمندان را به رأی خود و دانش و آگاهی دانشمندان را به دانش خویش بیفزاید» (نهج البلاغه: حکمت ۳۴۷).

برای مشورت در هر امر، باید از مشاورانی مناسب و صاحب‌اهلیت بهره‌گرفت و از هر کس نمی‌توان رأی خواست. به طور کلی مدیر باید با کسانی مشورت کند که متصف به خدا ترسی، پروا پیشگی، راز داری و شجاعت باشند و از خردی نیکو و تجربه‌ای پر بار برخوردار باشند و با اشخاص ترسو، حریص، دروغگو، جاهل، احمق و کسانی که زمام احساسات خویش را در دست ندارند، نباید مشورت کرد. امیرالمؤمنین (ع) در عهدنامه مالک‌اشتر به او چنین نوشته است: «بخیل را در مشورت خود دخالت مده زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از نیازمندی می‌ترساند و نیز با اشخاص ترسو مشورت مکن زیرا در کارها روحیه‌ات را تضعیف می‌کنند. همچنین حریص را به مشاورت نگیر که با ستمگری، حرص را در نظرت زینت می‌دهد. پس همانا بخل و ترس و حرص، غرایز و تمایلات مختلفی‌اند که از بدگمانی به خدا سرچشمه می‌گیرند». در سفارش‌های امیرمؤمنان علی (ع) بهترین مشاوران اشخاص امین و مجرب، خردمند و دوراندیش معرفی شده‌اند (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۴۷-۲۵۱).

یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت، بهره‌گیری از اصل مشارکت بود. دخالت دادن کارکنان در امور و مشورت کردن با آنان، افزون بر اینکه موجب استواری رأی مدیر می‌گردد و او را در تصمیم‌گیری درست توانا می‌سازد، سبب می‌شود تا کارکنان نیز به جایگاه و اهمیت وجودی خود آگاه گردند و با دلگرمی بیشتری به کار پردازند. امام درباره لزوم مشورت و پرهیز از استبداد و خودرأیی می‌فرماید: «کسی که استبداد رأی داشته باشد، هلاک می‌شود و هر کس با مردان بزرگ مشورت کند، در عقل و دانش آنها شریک شده است».

از دیگر مزیت‌های جذب مشارکت کارکنان، حضور شورانگیز آنان در تحقق هدف‌های سازمانی است. وقتی کارکنان، کار را از آن خود و موفقیت حاصل از آن را افتخاری برای خود بدانند، از هیچ کوششی برای اجرای بهتر کار،

دریغ نمی‌ورزند و تمام توان و همت خویش را در انجام دادن درست و دقیق آن به کار می‌گیرند و این، بزرگ‌ترین سرمایه برای یک سازمان موفق است.

۳-۲۹- تقویت خودکنترلی

در نظام‌های بوروکراتیک، کنترل تنها جنبه بیرونی دارد. از این‌رو، کار فرد، تا زمانی که زیر نظر ناظر و مراقب است، در جهت هدف صورت می‌گیرد، ولی با برداشته شدن نظارت و کنترل، از مسیر درست خارج می‌شود و به انحراف می‌گراید. فراوانی محاکم قضایی و مراکز رسیدگی به تخلفات و جرایم اداری در سازمان‌های امروزی، به خوبی بیانگر ناکام بودن کنترل بیرونی و پیامدهای آن است، ولی در ساختار نظارتی اسلام، انسان افزون بر کنترل بیرونی، از کنترل درونی نیز برخوردار است.

اسلام در کنترل درونی، از یک سو، خداوند را بر تمام عالم امکان ناظر می‌داند؛ «ناظری که حتی به خیانت چشم‌ها و محتوای اندیشه‌ها نیز آگاه است». (مؤمن: ۱۹) از سوی دیگر، فرشتگانی را مأمور ثبت اعمال نیک و بد انسان قرار داده است که از نگاشتن هیچ چیز هر چند کوچک و ناچیز، فروگذار نمی‌کنند. نفس لوامه نیز پیوسته انسان را به دلیل دست زدن به بدکاری، سرزنش می‌کند. بنابراین، نظام کنترل درونی در اسلام یا به عبارتی «خودکنترلی»، بسیار قوی‌تر از کنترل بیرونی است. همین امر، مسلمانان راستین را حتی با نبودن کنترل بیرونی، به دوری از گناه و لغزش فرامی‌خواند. امام علی (ع) در این باره می‌فرماید: «خدا رحمت کند کسی را که مراقب امر پروردگارش باشد و از گناه خویش بترسد».

تجربه مدیریت اسلامی ثابت کرده است که «خودکنترلی»، بسیار اثربخش‌تر و کارسازتر از کنترل بیرونی است و نقش مؤثرتری در سلامت سازمانی دارد.

۳-۳۰- احتیاط و دقت در قضاوت

هیچ انسانی (جز معصومین (ع)) از خطا و اشتباه به دور نیست و هرچه مسئولیت گسترده‌تر و حساسیت کار بیشتر باشد، به همان نسبت خطا و اشتباه بزرگ‌تر می‌نمایاند. رسانه ملی نیز چون همواره در معرض دیدن و شنیدن مخاطبان است و اثرگذاری فراوانی دارد، خطا و اشتباه کارکنانش می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری بر جای گذارد. از این‌رو، کارکنان رسانه ملی به‌ویژه در بخش‌های تولید پیام، باید از دقت و تخصص بالایی برخوردار باشند. از سوی دیگر، مدیران این رسانه باید بر فعالیت‌های کارکنان در امور مختلف به‌ویژه در امر تولید پیام، نظارت دقیق و همه‌جانبه‌ای داشته باشند؛ یعنی باید خروجی پیام را با دقت تمام بررسی کنند تا پیام در جهت مطلوب هدایت شود. البته نباید با کارکنان فرهنگی و فرهنگ‌ساز نیز برخوردهای تندی داشت و آنان را به خاطر اشتباه‌های سهوی و غیرعمدی توبیخ و تنبیه کرد، بلکه برابر آموزه‌های اسلامی باید راه مهربانی را در خطاهای کوچک و سهوی در پیش گرفت و کریمانه از آن چشم پوشید، چنانکه امام علی (ع) در نامه خود به مالک می‌فرماید:

«ای مالک، مهربانی با زیردستان (مردم) را پوشش دل خویش قرار ده و با همه دوست و مهربان باش و اگر اشتباهی از آنان سر می‌زند یا علت‌هایی بر آنان عارض می‌شود، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر؛ آنگونه که دوست داری خدا تو را ببخشد و بر تو آسان گیرد». امام همانگونه که در خطاهای کوچک و سهوی، به آسانی، گذشت را سفارش می‌کند، در مقابل خیانت آشکار و خطاهای عمده و مغرضانه، بسیار سرسخت برخورد می‌کند. برای مثال، به نماینده خویش سفارش می‌کند:

«از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن و اگر یکی از آنان به خیانت دست زد و گزارش بازرسان تو هم آن خیانت را تأیید کرد، به همین مقدار گواهی قناعت کن. او را تازیانه بزن و آنچه را از اموال در اختیار دارد، از او باز پس گیر. سپس او را خوار گردان و خیانت کار بشمار و طوق بدنامی برگردنش بیفکن.»

بنابراین، در مدیریت اسلامی، متناسب با نوع و شدت خطا و نیت خطاکار، برخورد مناسبی در نظر گرفته می‌شود و ستم و اجحافی در حق کسی روا داشته نمی‌شود.

زاممدار باید تا وقتی مطلب کاملاً برای او روشن نشده است، قضاوت و پیش‌داوری نکند و در مواردی که امر بر او مشتبّه می‌باشد باید احتیاط نماید و حکم صادر ننماید. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک‌اشتر چنین فرموده است: «سپس کسی را برای قضاوت بین مردم برگزین که از همه در شبهات با احتیاط تر عمل نماید». همچنین در همان نامه، آن حضرت فرموده‌اند: «و از آنچه که در نظرت روشن نیست، کناره گیر».

۳-۳۱- خلاصه فصل

هرگاه در رأس سازمان‌ها مدیرانی شایسته، با لیاقت، ماهر و آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار گیرند، موفقیت سازمانی در رسیدن به اهداف سازمانی تضمین خواهد شد. به همین دلیل مدیران شایسته یک سرمایه استراتژیک محسوب می‌شوند. مدیران در سازمان‌ها وظیفه دارند با برقراری روابط انسانی قوی، منابع انسانی را در راستای اهداف انسانی و مأموریت‌های سازمانی راهنمایی و هدایت نمایند. توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند آن است که انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی و نظام شایسته‌سالاری صورت پذیرد.

با توجه به موارد اشاره شده در زمینه معیارهای اخلاقی مدیران از دیدگاه امام علی (ع) می‌توان به این نتیجه رسید که: باید در انتخاب و انتصاب مدیران به ویژگی فردی آنان بخصوص معیارهای دینی و اسلامی و اخلاقی، مثل: ایمان، تقوا و حسن سابقه و صلاحیت خانوادگی و ... توجه نمود. و دیگر اینکه آگاهی از مناسبات اجتماعی در روابط انسانی و داشتن روابط انسانی مناسب با همکاران یکی از شروط انتخاب مدیر اسلامی است زیرا توجه به ارباب‌رجوع و خدمت‌گزاری به مردم از اساسی‌ترین وظایف مدیران می‌باشد، همچنین باید آگاهی از مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای و داشتن تخصص و تجربه لازم برای احراز پست‌های مدیریتی افراد در نظر گرفته شود. اگر در انتخاب مدیران به نحو احسن دقت شود و کسانی که از هر لحاظ شایستگی دینی و اخلاقی و ویژگی مثبت فردی را دارا هستند به منصب مدیریت برسند، تردیدی نیست که اعضای سازمان برای اجرای قوانین و مقررات در جهت رسیدن به اهداف سازمان و جلوگیری از فساد و ظلم و ستم به دیگران، تلاش خود را می‌نمایند و بی‌شک مشکلات ناشی از کم‌کاری و مسامحه به صورت چشمگیری کاهش خواهد یافت و فرد مراقب کارهای خویش خواهد بود. به خصوص اگر افراد سازمان ببینند که مدیر آنان از شایسته‌ترین انتخاب شده و با این وجود خود را در خدمت مردم و افراد قرار می‌دهد، آنان نیز از تمام توان خود در جهت کار و کوشش و همکاری با مدیر دریغ نمی‌کنند.

فهرست منابع مکمل

۱. محمدعلی حسین‌زاده، مدیران و اخلاق اسلامی، مرکز چاپ و نشر دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، ۱۳۸۶
۲. سید علی‌اکبر افجه‌ای، مدیریت اسلامی، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، ۱۳۸۵

سؤال‌های چهارگزینه‌ای

- ۱- از عوامل محبوبیت انسان در جامعه است.
الف) گشاده دستی (ب) فروتنی (ج) صداقت (د) وفای به عهد
- ۲- یکی از فضائل اخلاقی است که عموم افراد باید این ویژگی را در خود تقویت نمایند.
الف) صداقت (ب) وفاداری (ج) تسلط بر خشم (د) ایمان به خدا
- ۳- خطابه حضرت علی (ع) «آن کس را فرمانده لشکریان نما که از همه در علم و بردباری بالاتر باشد» اشاره به کدام ویژگی مدیریت دارد؟
الف) تقوا (ب) تجربه (ج) وفاداری (د) تسلط بر خشم
- ۴- امیرالمؤمنین (ع) در جای جای نهج البلاغه مردم و کارگزاران خویش را به اجرای توصیه می‌کند.
الف) مشورت پذیری (ب) عدالت و انصاف (ج) وفاداری (د) تقوا
- ۵- از عوامل جلب محبت مردم و مایه ایجاد صلح و دوستی بین افراد؟
الف) گشاده رویی (ب) تسلط بر خشم (ج) بردباری (د) صداقت
- ۶- کسی که را خوار شمارد و دست به خیانت آلود و خویشتن و دینش را از آن منزّه نسازد، درهای خواری و رسوایی را در دنیا به روی خود گشوده است.
الف) صداقت (ب) محبت (ج) امانت (د) فروتنی
- ۷- هیچ عاملی مثل نمی‌تواند پیوندی عمیق و اصیل میان مدیران و زیردستان ایجاد کند.
الف) توکل بر خدا (ب) صداقت (ج) مشورت (د) رفق و مدارا
- ۸- از دیدگاه امام (ع) یکی از ویژگی‌های بارز افراد موفق، می‌باشد.
الف) صداقت (ب) صبر و پایداری (ج) گشاده رویی (د) امانت
- ۹- یکی از عوامل تضعیف‌کننده ارتباط و پیوند بین کارکنان و مدیر، است.
الف) عدم وفای به عهد (ب) دروغ (ج) ریاکاری (د) عدم صداقت
- ۱۰- در مدیر از بهترین عوامل موفقیت در کار و حافظ آبرو و برآورنده وجاهت اجتماعی است.
الف) توکل به خدا (ب) وفاداری (ج) صداقت (د) رازداری
- ۱۱- از مؤکدترین کارها در راه و رسم مدیریتی امیرمؤمنان است.
الف) صداقت (ب) رازداری (ج) گشاده‌رویی (د) مشورت‌پذیری
- ۱۲- هیچ پشتیبان استوارتر از نیست.
الف) رازداری (ب) تقوا (ج) مشورت‌پذیری (د) رسیدگی به کارکنان

۱۳- رنج بسیار را از تو دور می‌سازد.

الف) اعتماد (ب) تقوا (ج) رازداری (د) خوش بینی

۱۴- را در مشورت خود دخالت مده زیرا که تو را از احسان منصرف می‌کند و از نیازمندی می‌توساند.

الف) بخیل (ب) دروغگو (ج) ریاکار (د) نادان

۱۵- در سفارش‌های امیرمؤمنان علی (ع) بهترین مشاوران اشخاص معرفی شده‌اند.

الف) راستگو (ب) خردمند و مجرب (ج) آینده نگر (د) صادق

سؤال‌های تشریحی

۱. ارزش‌های اخلاقی مدیران از دیدگاه امام علی (ع) را نام ببرید؟
۲. از دیدگاه امام علی (ع) وفای به عهد مدیران چگونه باید باشد؟
۳. مشورت پذیر بودن مدیران چگونه می‌تواند باعث پیشبرد اهداف مدیران گردد؟
۴. حضرت علی (ع) در باب طرد چاپلوس چه سخنانی ایراد فرمودند؟
۵. ضرورت و جایگاه ویژه مدارا و مهربانی در نگاه مدیریتی امام علی (ع) چگونه است؟

مرکز آموزش مدیریت دولتی

فصل چهارم

مسئولیت‌های اجتماعی مدیران از

نگاه حضرت علی (ع)

مرکز آموزش مدیریت دولتی

اهداف کلی

۱. آشنایی با مسؤولیت های اجتماعی مدیران از دیدگاه نهج البلاغه
۲. آشنایی با خطابه های امام علی (ع) در باب وظایف اجتماعی مدیران و حس مسؤولیت در قبال جامعه

مقدمه

معیارهای اجتماعی ریشه در مکتب اسلام و مدیریت اسلامی دارد. جایگاه و مفهوم انسان در دو مکتب الهی و مادی، معیارها و ملاک های انتخاب افراد در مناصب و مدیریت ها را نیز شکل می دهد. از دیدگاه اسلام باید در هر شغل و حرفه ای افرادی با شایستگی و لیاقت جایگاهشان استخدام شوند تا بهتر بتوانند خدمتگزار مردم باشند و از میان شایستگان نیز آن فردی را که شایسته ترین است به مقام مدیریت منصوب کنند. در جامعه ی اسلامی همچون جمهوری اسلامی ایران انتخاب مدیران و سرپرستان در بخش های مختلف سازمان ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است، لذا باید در نحوه انتصاب مدیران با توجه به شایستگی و مسؤولیت های اجتماعی و بخصوص صفات پسندیده اسلامی اقدام نمود. از آنجایی که بهترین منبع برای شناخت ملاک و معیارهای مناسب انتخاب مدیران، بعد از مراجعه به قران کریم، سخنان امامان بالخصوص حضرت امیرالمومنین (ع) می باشد، لذا در این فصل سعی شده است هر چند به اختصار به معیارهای اجتماعی مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) با توجه به کتاب ارزشمند نهج البلاغه پرداخته شود.

۴-۱- تقوی

حضرت علی (ع) در نامه ۱۲ نهج البلاغه فرموده اند: «از خدایی بترس که ناچار او را ملاقات خواهی کرد و سرانجامی جز حاضر شدن در پیشگاه او نداری» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۵۰).

تقوی یعنی حفظ و نگهداری نفس از آنچه به آن ضرر می رساند و «اتقواالله» معنای کاملش این نیست که از خدا بترسید بلکه به این معناست که از خشم و عذاب خداوند، خود را حفظ کنید و متقی به معنای «خود نگه دار و پرهیزگار» است. هر فردی برای پذیرفتن مسؤولیت به دو گونه تقوی نیاز دارد و شرط پذیرش مسؤولیت، داشتن این دو نوع تقواست: الف) تقوای شخصی (تقوا در امور شخصی)، ب) تقوای سیاسی (تقوا در امور اجتماعی و سیاسی)

الف) تقوای شخصی: آدمی خواسته ها و تمایلات خودخواهانه زیادی دارد که بدون هیچ قیدی، اشباع شدن آنها را می خواهد و از طرف دیگر تحقق بی قید و شرط این تمایلات خودخواهانه با کمال ذات وی و کمال جامعه در تضاد است. مهار کردن این خواسته ها و تمایلات خودخواهانه با دو نیروی حق و عدالت و برطرف نمودن موانع کمال انسان، «تقوا» است. به عبارت دیگر و مختصرتر «تقوا» صیانت ذات تکاملی انسان است. تقوی شخصی که همان حفظ و صیانت ذات تکاملی زمامدار و دیگر مقامات سیاسی است، وی را از افتادن به دام خواهش های نفسانی و تمایلات خودخواهانه نگه می دارد. مدیر یا مسؤولی که نفس خود را با تقوی حفظ نکند، مقام و مسؤولیتش برای او نوعی آفت به حساب می آید. زیرا نفس آنگاه که به وسیله تقوی مهار نشود، قطعاً در خدمت هوای و هوس قرار می گیرد و چنین انسانی اگر به مقامی برسد، آتش هوس در او شعله ور می شود و با سرکشی و طغیان بر گناهان و خطاهای او می افزاید.

ب) تقوی سیاسی: عبارتست از آمادگی کامل سیاستمداران برای بدست آوردن و به کار بستن کامل معلومات و تجارب و بهره برداری از استعدادها و موجود برای رساندن جامعه به کمال مطلوب با رعایت تقوی الهی در همه مراحل

فکری و اجرایی. چنین تقوایی موجب می‌شود که فرد همه استعدادها و تجارب و تمام هم و تلاش خویش را برای اصلاح امور در جامعه به کار گیرد و از هر فکر و تصمیم و کاری که بر ضرر جامعه اسلامی تمام بشود، پرهیز نماید (خسروی، ۱۳۷۸: ۳۳-۳۴).

۴-۲- امید به پاداش الهی داشتن و بیمناک از عذاب او بودن

حضرت علی (ع) در نامه به سپهسالار حلوان به او می‌فرماید: «جان بر سر کاری بگذار که خدای بر تو واجب فرموده است، به پاداش آن امیدوار باش و از کیفر آن بیمناک».

مسئلاً مدیری که به پاداش الهی امیدوار باشد، در انجام اعمال نیک و خداپسندانه تلاش می‌کند و در صورتی که از عذاب الهی بیمناک باشد، به انجام کارهای خلاف و نادرست که موجب نارضایتی خدای سبحان می‌باشد، اقدام نمی‌کند.

۴-۳- اطاعت از اوامر خدا و یاری کردن او

در بینش اسلامی، عرصه اجرایی مدیریت تا جایی است که با احکام الهی تضادی نداشته باشد. مدیر در این ساختار هرگز نمی‌تواند در اعمال مدیریت، از شیوه‌هایی بهره گیرد که با قوانین و احکام الهی ناسازگار باشد. مدیر در نظام اسلامی باید قوانین و احکام الهی را به خوبی بشناسد و تمامی دستورهایش را با قوانین و حدود الهی هماهنگ سازد. در غیر این صورت، امر و نهی‌هایش لازم‌الاجرا و قابل اطاعت نخواهد بود، چنان‌که پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «اگر نافرمانی خالق در میان باشد، اطاعتی از فرمان مخلوق نخواهد شد».

بنابراین امر و فرمان مدیر در صورتی اجرایی می‌شود، که با فرمان‌های الهی، سازگار بوده و در راستای اطاعت از خالق باشد. در تاریخ اسلام نیز همواره شورش‌ها و اعتراض‌های مسلمانان به حاکمان و زمامداران، در زمان‌هایی صورت گرفته است که از مسیر عدالت و حق خارج شده و به ستمگری پرداخته‌اند. بررسی بعثت انبیا نیز این حقیقت را روشن می‌سازد که یکی از علل بعثت پیامبران، حذف مدیریت‌های طاغوتی و استقرار مدیریت و ولایت‌گذاری است. حضرت علی (ع) در یکی از سخنانش، علت بعثت پیامبر اکرم (ص) را چنین بیان می‌کند:

خداوند، حضرت محمد (ص) را به حق و راستی برانگیخت تا بندگان خدا را از بندگی کسانی همانند خودشان برهاند و به پرستش و بندگی خدا رهنمون سازد؛ از فرمانبرداری بندگان به فرمانبرداری خویش و از حوزه مدیریت بندگان، به حوزه مدیریت و ولایت خود بکشاند.

این موضوع در اسلام چنان اهمیت دارد که حتی امام و رهبر جامعه نیز اگر به خلاف حکم و فرمان الهی دستور دهد، اطاعتش واجب نیست و گناه خواهد بود. هر نماینده و مسؤولی که از سوی ولی و رهبر جامعه تعیین می‌گردد، باید فرمانش در راستای فرمان‌ها و دستورهای الهی باشد. حضرت علی (ع) وقتی مالک اشتر را در مقام نماینده و حاکم مصر به آن سرزمین فرستاد، در نامه‌ای خطاب به مردم مصر فرمود: «ای مردم مصر، سخن نماینده علی را بشنوید و فرمانش را در چیزی که هماهنگ با (حق) باشد، اطاعت کنید».

بنابراین، از نظر اسلام، پیروی از رهبر، رئیس، مدیر، مسؤول و... مطلق نیست، بلکه به سازگاری با «حق» بستگی دارد و هرگاه این قید نباشد، لزوم اطاعت نیز از میان خواهد رفت. پیامبر گرامی اسلام در حدیثی گهربار می‌فرماید: «بی‌گمان، فرمانبرداری در کارهای نیک است. پس از کسی که به گناه فرمان دهد، اطاعت نکنید».

مدیرانی که از حدود الهی خارج می‌شوند و برخلاف دستورهای الهی، امر و نهی می‌کنند، باید بدانند که با این کار پایه‌های مدیریت خویش را سست می‌کنند و زمینه نابودی خود را فراهم می‌سازند؛ زیرا قوانین الهی، با فطرت انسانی سازگار است و مخالفت با فطرت انسانی، نتیجه‌ای جز نابودی ندارد. همچنین کارکنانی که به خاطر ترس و جهل یا هراس از مدیر یا دیگران، از دستورهای غیر الهی پیروی می‌کنند، باید بدانند که با این کار، خشم و غضب خداوند را در مقابل خشنودی مخلوق بهره خود ساخته‌اند و فرجام شومی در انتظارشان خواهد بود. کارمندی که به منظور خوش خدمتی و جلب نظر مدیر، به دروغ و حيله و نیرنگ دست می‌یازد و حق را ناحق جلوه می‌دهد، باید بداند که خویشتن خویش را قربانی جاه‌طلبی و سودجویی فردی خودخواه ساخته و با بالا بردن او، خود را به چاه خواری افکنده است و بی‌گمان در جرم و جنایت او شریک خواهد بود.

از این‌رو، در حکومت اسلامی، نه مدیر حق دارد حکم و دستوری برخلاف قوانین و احکام اسلامی صادر کند و نه زیردستان حق دارند از چنین دستوری اطاعت کنند، بلکه همگان در برابر خالق توانا مسؤولند.

امیر المؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر فرموده‌اند: «او را به پرهیزگاری در پیشگاه خدا و ترجیح دادن اطاعت او و پیروی از فریضه‌ها و سنت‌ها که در قرآن به آن امر فرموده است فرمان می‌دهد که هیچ کس نیکبخت نگردد مگر به پیروی آن و شور بخت نشود جز به انکار و تباه ساختن آن، و به او فرمان می‌دهد که خدای را با قلب و دست و زبان خود یاری کند زیرا هر کس خداوند جل‌إسمه را یاری دهد، خدای یاور او را تعهد کرد و هر که او را عزیز دانست خدای ارجمندی او را کفالت فرمود.»

۴-۴- توانایی در کنترل نفس

برای کسانی که می‌خواهند بر سازمان با همه پیچیدگی‌هایش مدیریت کنند و وظایف و نقش‌های متعدد و مختلف خود را ایفا نمایند باید ابتدا مدیریت و نظارت بر نفس خود را آموخته و بدان خوی گرفته باشند و توانسته باشند وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، ارزشیابی و هماهنگی امور زندگی و استفاده مطلوب از امکانات را در رشد خود به کار گیرند و زندگی موفق را ارائه دهند. انسانی که خود را در حضور خدا می‌بیند، وظیفه‌ای دارد به نام مراقبت و تکلیفی دارد به نام محاسبه، چنین انسانی هم رقیب خود است و هم حسیب خویش، هم مواظب کارهای خود است هم حسابرس کارهای خویش و یک لحظه خود را فراموش نمی‌کند. حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «به او فرمان می‌دهد تا نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد و به هنگام سرکشی رامش نماید که (همانا نفس همواره به بدی وامی‌دارد جز آنکه خدا رحمت کند)». امیرالمؤمنین در نامه ۵۶ خطاب به شرح قاضی می‌نویسند: «در هر صبح و شام از خدا بترس و از فریبکاری دنیا بر نفس خویش بیمناک باش و هیچ‌گاه از دنیا ایمن مباش، بدان اگر برای چیزهایی که دوست می‌داری، یا آنچه را که خوشایند تو نیست، خود را باز نداری، هوس‌ها تو را به زیان‌های فراوانی خواهند کشید، پس نفس خود را باز دار و از آن نگهبانی کن و به هنگام خشم بر نفس خویش شکننده و حاکم باش» آن حضرت در نامه‌ای که به محمدبن ابی‌بکر هنگام حکومت مصر نوشته است به او این چنین دستور می‌دهد: «پس موظف هستی که با نفس خود مخالفت نمایی و از دین خویش حمایت کنی» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۵۸-۱۶۴).

۴-۵- توکل بر خدا

توکل حقیقی عبارتست از پذیرش این مسئله الهی که زمام و عنان همه امور به دست خداوند است و همه موجودات از قدرت او استمداد می‌نمایند. توکل در مقام مسؤولیت به این معناست که در عزم و اراده و تصمیم‌گیری، هیچ کس جز اراده خدا مداخله نکند. علاوه بر عوامل خارجی حتی احساسات، عواطف و سلیقه‌های شخصی او نباید تصمیم‌گیری او را تحت الشعاع خود قرار دهند. انسان متوکل چون از امداد غیبی مدد می‌جوید با صلابت و قدرت می‌باشد و از همه تنگناها به راحتی عبور می‌کند. اینجاست که پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «هر کس می‌خواهد که نیرومندترین مردم باشد باید بر خدا توکل کند و هر کس دوست دارد از همه مردم توانگرتر باشد باید اعتمادش به آنچه در دست قدرت خداست بیشتر از آنچه در دست خود اوست باشد». حضرت در نامه‌ای به یکی از عمال خود یاری خواستن از خدا را توصیه می‌فرماید: «پس آهنگ هر کاری که می‌کنی از خدا یاری بخواه» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۹۸-۱۰۰).

۴-۶- قیام به وظیفه

از دیدگاه اسلام، مدیریت، تکلیف است، نه حق. مدیران پرورش یافته در مکتب آسمانی اسلام، مدیریت را تکلیف شرعی خود می‌دانند که وظیفه‌ای برای آنان است، نه وسیله سودجویی.

امام علی (ع) وقتی مسؤولیت اداره سرزمین مصر را به مالک اشتر نخعی می‌سپارد، او را به تکلیف بودن مدیریتش متوجه می‌سازد و به او چنین سفارش می‌کند: «مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار داده و با همه، دوست و مهربان باش. مبادا هرگز چو نان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی؛ زیرا مردم دو دسته‌اند: دسته‌ای برادر دینی تواند و دسته‌ای دیگر، با تو در آفرینش همانند هستند».

از بیان امام به خوبی برمی‌آید که مدیر هرگز حق ندارد با زیردستانش هرگونه که می‌خواهد، رفتار کند، بلکه مکلف است با آنان رفتاری انسانی، دوستانه و صمیمی داشته باشد، چنانکه در نامه دیگری که به یکی دیگر از فرماندارانش به نام اشعث بن قیس می‌نویسد، این نکته را به صراحت بیان می‌دارد: «مدیریت و حکمرانی برای تو طعمه نیست؛ آن مسؤولیتی است بر گردن تو و کسی که از تو بالاتر است، از تو خواسته که نگهبان آن باشی و وظیفه نداری که در کار مردم به میل و خواسته شخصی خود عمل کنی یا بدون ملاک معتبر و فرمان قانونی، به کار بزرگی دست بزنی».

هر مدیری در برخورد با مسائل و مشکلات گوناگون باید وظیفه خود را در نظر بگیرد و طوری به آن عمل نماید که رضای خداوند را در پی داشته باشد. حضرت علی (ع) در فرازی از نامه به مالک اشتر می‌نویسد: «و نزد خدا برای هر یک از این طبقات (افراد جامعه) جایگاهی است که در برگیرنده مسائل رفاهی و امکانات آنان است و برای هر یک از آنان تا حد تأمین و اصلاح وضع زندگی بر عهده زمامدار حقی است. زمامدار از عهده آنچه که خداوند بر دوش او قرار داده است بر نمی‌آید مگر با سعی و کوشش و استمداد از خدای بزرگ و آماده‌سازی نفس خود بر التزام به حق و شکیبایی در برابر دشواری‌ها و آنچه که پیش آید» (احمدخانی، ۱۳۷۹: ۱۱۴-۱۱۸).

۴-۷- حق‌گرایی

از مهم‌ترین هدف‌هایی که دولت اسلامی دنبال می‌کند و برنامه‌های خود را بر آن بنا می‌نماید، برپا داشتن حق است که امیرالمؤمنین (ع) در سخنی با ابن عباس حکومت را وسیله اقامه حق و دفع باطل معرفی کرده است. بنابراین بر پاداشتن

حق، محوری است اساسی در اداره امور و زمامداری به گونه‌ای که هر مدیریتی باید بدان باز گردد و بر آن استوار شود و آن اصلی علمی و حاکم بر برنامه‌ها و اقدامات باشد. هیچ حکومتی بدون مشارکت و حمایت مردمی، توان تحقق برنامه‌های اصلاحی خود را نمی‌یابد و بی‌گمان وقتی مدیری عمل به حق را اساس برنامه‌ها و اعمال خود قرار دهد از توفیق‌های الهی و پشتیبانی مردمی بهره‌مند می‌شود. حضرت علی (ع) در این مورد فرموده است: «با ملازمت حق، پشتوانه قوی حاصل می‌شود»، «هر که به حق عمل کند مردمان به او تمایل یابند» (نهج البلاغه: نامه ۶۲).

مردم به فطرت خود حق طلبند و تمایل به حق دارند و بر این مبنا عمل به حق را دوست دارند و مادام که فطرتشان در حجاب‌های غلیظ دنیاپرستی قرار نگرفته باشد حامیان و پشتیبانان حرکت‌های حق طلبانه‌اند. البته دولتی که به حق عمل می‌کند و زمامدارانی که برپا داشتن حق اصل حاکم بر برنامه‌ها و اقدامات ایشان است، در هر صورت موفق‌اند، زیرا عمل به حق عین موفقیت است. به بیان امیرالمؤمنین (ع): «هر که در راه برپایی حق مجاهده کند، توفیق یابد».

کسانی می‌توانند در مدیریت خود حق را به پا دارند که آن را برترین معیار در سیاست و مدیریت بشناسند و نگاهشان به حق این‌گونه باشد و آن را محور همه چیز قرار دهند و حاضر نباشند از حق عدول کنند و به سمتی دیگر گرایش یابند. امیرالمؤمنین علی (ع) در این باره در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرمودند: «باید محبوب‌ترین و پسندیده‌ترین کارها نزد تو میانه‌ترینشان در حق باشد» (دلشاد تهرانی، ۱۳۷۷: ۲۰۸-۲۱۰).

۴-۸- مسؤلیت در قبال جامعه

یکی از ویژگی‌های مدیران و زمامداران شایسته، توجه به کل جامعه و جهت‌گیری برای خدمت به جامعه می‌باشد. این ویژگی که همان داشتن مسؤلیت اجتماعی است، در کلام امیرالمؤمنین به صورت زیر بیان گردیده است: «شما در پیشگاه خداوند، مسؤول بندگان خدا و شهرها و خانه‌ها و حیوانات هستید. خدا را اطاعت کنید و از فرمان خدا سر باز مدارید» (نهج البلاغه: خطبه ۱۶۷).

مدیریت در اسلام، پیش از اینکه ریاست باشد، خدمت‌گزاری است و مدیر در این مقام، باید با تیغ تیز مدیریت برای خدمت به خلق خدا، اقامه عدل و داد و زدودن ستم و تبعیض و بی‌عدالتی قیام کند.

مدیر نباید مسند مدیریت را وسیله افتخار و نردبان غرور قرار دهد. آن دسته از مدیرانی که مدیریت بر یک سازمان را بهترین میدان برای تاخت‌وتاز شیطنت‌های خود می‌دانند، هرگز مدیر اسلامی نیستند.

این‌گونه مدیران هرگز نمی‌توانند خدمتی به جامعه بکنند؛ زیرا مدیریت را برای خدمت به دیگران برنگزیده‌اند، بلکه آن را وسیله‌ای برای ارضای امیال شخصی و نفسانی خویش ساخته‌اند. در برخی روایت‌های اسلامی که از «ریاست» به شدت انتقاد شده است، به همین‌گونه مدیریت‌ها اشاره دارد. مولای متقیان در نکوهش «ریاست» می‌فرماید: «ریاست، هلاکت و نابودی است». منظور از ریاست در این‌گونه روایت‌ها، ارضای هوس‌ها و خواسته‌های نفسانی و شیطنی در پوشش مدیریت است.

مردی در خدمت حضرت امام رضا (ع) درباره شخصی که مدیریت را وسیله خودخواهی‌های خویش می‌دانست، سخنی به میان آورد و گفت: او ریاست را دوست دارد، نه خدمت به مردم را. امام رضا (ع) در تمثیلی زیبا، زیان وجود چنین مدیرانی را برای جامعه بیان کرد و فرمود: «چنین ریاستی برای دیانت و اعتقاد مسلمان، زیان‌بارتر از این است که دو گرگ گرسنه در میان گله گوسفندی بیفتند که چوپان نداشته باشد». امام در این بیان پرمعنا، مدیر را نگهبانی برای منافع

مردم به شمار می‌آورد؛ زیرا هرگاه مدیر به جای چوپانی امانت‌دار و خدمت‌گزار، بسان گرگی گرسنه باشد، بزرگ‌ترین فاجعه را برای جامعه اسلامی به بار می‌آورد.

در حکومت علوی، مدیریت تنها از آن جهت ارزش دارد که وسیله‌ای برای خدمت به خلق، احقاق حق، زدودن ستم و دفع باطل باشد، چنان‌که امیرالمؤمنین علی (ع) خطاب به عبدالله ابن عباس می‌فرماید:

به خدا سوگند، این کفش کهنه پر از وصله، نزد من از حکومت بر شما دوست‌داشتنی‌تر است. من اگر این حکومت را پذیرفته‌ام، تنها به خاطر این است که حقی را ثابت کنم و باطلی را از میان بردارم.

بنابراین، در حکومت اسلامی، خدمت نباید وسیله‌ای برای حاکمیت و ریاست باشد، بلکه به عکس، حکومت باید وسیله‌ای برای خدمت باشد. سعدی در حکایتی زیبا این مطلب را چنین بیان کرده است:

درویشی مجرد به گوشه صحرائی نشسته بود. پادشاهی بر او بگذشت. درویش از آنجا که فراغ ملک، قناعت است، سر برنیورد و التفات نکرد. سلطان از آنجا که سطوت سلطنت است، برنجید و گفت: این طایفه خرقره‌پوشان بر مثال حیوانند و اهلیت آدمیت ندارند! وزیر نزدیکش آمد و گفت: ای جوان‌مرد، سلطان روی زمین بر تو گذر کرد، چرا خدمتی نکردی و شرط ادب به‌جا نیاوردی؟ گفت: سلطان را بگوی توقع خدمت از کسی دار که توقع نعمت از تو دارد و دیگر بدان که ملوک از بهر پاس رعیتند، نه رعیت از بهر طاعت ملوک!

پادشه، پاسبان درویش است گرچه رامش به فر دولت اوست
گوسپند از برای چوپان نیست بلکه چوپان برای خدمت اوست.

۹-۴- مهربانی با ضعیفان و قاطعیت با قدرتمندان

شایسته است مدیر نسبت به ضعیفان (ضعف چه از نظر مالی و یا امور اجتماعی و یا مسائل دیگر) مهربان و دلسوز بوده و بر آن باشد که گرفتاری‌هایشان را مرتفع سازد و با قدرتمندان (چه از نظر اعتبار و شخصیت و یا قدرت مالی یا قدرت سیاسی و یا مسائل دیگر) قاطعانه برخورد کند و با استقامت و بدون انعطاف و تحت ضابطه‌ای خواسته‌های آنان را در نظر بگیرد، زیرا که ضعیف همیشه محروم و دل شکسته است و نیاز دارد که دست عطف به کمکش برسد و ندای حق از او حمایت کند و قدرت انسان دوستی، وی را از مرگ تدریجی نجات دهد. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «پس برای کارهای مهم و کلیدی از سپاهان و لشکریان خود کسی را انتخاب نما که نسبت به ضعیفان مهربان و با محبت باشد و در مقابل زورمندان سختگیری و استقامت داشته باشد» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۳۸).

۱۰-۴- خیرخواهی

یکی از صفات ضروری برای مدیران، خیرخواهی می‌باشد زیرا در جایگاه کلیدی، اگر فردی خیرخواه قرار نداشته باشد، به ضرر جامعه و سازمان عمل می‌شود. امیرالمؤمنین (ع) در نامه به مالک اشتر در این مورد چنین فرموده است: «برای فرماندهی سپاه، کسی را برگزین که خیرخواهی او برای خدا و پیامبر (ص) و امام بیشتر باشد» (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

۴-۱۱- آرمان داشتن

آرمان با هدف تفاوت دارد. هدف شروع و پایانی دارد ولی آرمان امری پویا است و جامع‌تر از هدف است. امام علی (ع) در خصوص آرمان‌خواهی در نامه ۶۶ به ابن عباس، یکی از کارگزاران سیاسی خود می‌نویسد: «بهترین چیز در نزد تو در دنیا، رسیدن به لذت‌ها یا انتقام گرفتن نباشد، بلکه باید خاموش کردن باطل یا زنده کردن حق باشد، تنها به توشه‌ای که از پیش فرستاده‌ای خوشنود باش و بر آن چه بیهوده می‌گذاری حسرت خور و همت و تلاش خود را برای پس از مرگ قرار ده» (خسروی، ۱۳۷۸: ۱۳۲-۱۳۳).

۴-۱۲- اهمیت دادن به نماز

امام علی (ع) در نامه ۲۷ خطاب به محمدبن ابی‌بکر وقتی که اداره مصر را به او سپرد، فرموده است: «نماز را به هنگامی که برای آن مقرر شده است، به جای آور، نه وقت آن را به علت فراغ از کار پیش انداز نه به سبب اشتغال به کار به تأخیر افکن و آگاه باش هر کار تو وابسته به نماز توست».

۴-۱۳- عبرت از گذشتگان

پندگیری و عبرت از کار گذشتگان، یکی از عوامل آموزنده در اداره امور می‌باشد و با استفاده از مرور رفتارها و عواقب پیشین می‌توان امروز موفق‌تر عمل نمود. حضرت علی (ع) در نامه به مالک اشتر می‌فرماید: «سپس ای مالک بدان که ترا به دیاری فرستاده‌ام که پیش از تو داد و بیداد فراوان بر آن رفته است و مردم در کار تو همانگونه نظر خواهند کرد که تو در کار والیان پیش از خویش نظر می‌کنی و از تو همان خواهند گفت که تو درباره آنان می‌گویی. همانا که نیکوکاران را از سخنانی می‌توان شناخت که خدای درباره آنان بر زبان بندگان خود روان می‌سازد. پس کردار شایسته، نیکوترین اندوخته تو باد. بر هوسناکی‌ها چیره باش و دریغ دار که نفس خویش به چیزی که نه حلال است بیالایی» (نهج البلاغه: نامه ۵۳). همچنین آن حضرت در وصیت خود به امام حسن (ع) به عبرت گرفتن از کار گذشتگان امر می‌فرماید: «و بر دل خود داستان گذشتگان بخوان و سرگذشت پیشینیانش یاد آور و بر دیار و آثارشان بگذر. پس بنگر که چه کردند و از کجا بر شدند و به کجا فرود آمدند و در کجا جای گزیدند. آنگاه بینی که از دوستان جدا ماندند و به دیار تنهایی فرود آمدند آنگونه که تو نیز پس از اندک زمان یکی از آنان خواهی بود» (نهج البلاغه: نامه ۳۱).

۴-۱۴- یاور ظالمان نبودن

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «بدترین وزیران تو وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکاران و شریک آنها در گناهان بوده است. پس نباید از خواص و نزدیکان تو باشد زیرا آنان یار گناهکاران و برادر ستمگران هستند در حالی که تو به جای آنها کسانی که دارای اندیشه‌ها و کاربری‌های نیکو مانند آنها هستند، می‌توانی بهترین وزیر را بیابی که چنان گناهان و کارهای زشت آنان را مرتکب نشده باشد و ستمگر را بر ستم و گناهکار را بر گناهش همراهی و یاری نکرده باشد».

۴-۱۵- امتیاز ندادن به خویشان و اطرافیان

بیشتر کارکنان از مشکل رابطه‌سالاری در سازمان‌ها و ترجیح دادن نزدیکان و وابستگان مدیران بر دیگران و بخشیدن امتیازهای شغلی و سرعت بخشیدن در کار آنها گله دارند. این امر به از میان رفتن معیارها و ضوابط قانونی در سازمان می‌انجامد و سرانجام به رابطه کارکنان با سازمان آسیب می‌زند. رابطه‌گرایی و رانت‌خواری، نوعی تبعیض و ستم به حقوق دیگران است و نارضایتی، سرپیچی و مقاومت دیگران را در پی دارد. حضرت علی (ع) با این پدیده به شدت برخورد می‌کرد و با قاطعیت تمام، کارگزاران خویش را از پی آمدهای آن برحذر می‌داشت. برای مثال، خطاب به مالک‌اشتر می‌فرماید: «مبادا امتیازات ویژه را به نزدیکان و خویشانی که به خودسری و گردن‌کشی و درازدستی و کمی انصاف خو کرده‌اند، بدهی». حضرت، به طلحه و زبیر مسؤولیت‌هایی داد و آن دو با خوش‌حالی به امام گفتند: «به اقتضای صله رحم عمل کردی»، ولی امام (ع) فرمود: «تنها به اقتضای امور مسلمین عمل کردم». سپس ولایت را از آنان باز ستاند. آنها وقتی بر این باور بودند که امام به خاطر روابط خویشاوندی به آنها مسؤولیت داده است، به امام بدگمان شدند. از این‌رو، امام نیز در برکناری آنها شتاب کرد؛ زیرا هراس داشت آنها این روش را پی گیرند و خویشاوندان خود را بر دیگران ترجیح دهند و آن را به عنوان یک سنت ترویج کنند. بنابراین، در مدیریت اسلامی، تنها باید ضوابط و اصول عقلی و قانونی حاکم باشد و رابطه‌سالاری به هر شکل و به دست هر کسی، ناپسند است.

اصول یاد شده تنها برخی از راه‌کارهای اصلاح نظام اداری با بهره‌گیری از مدیریت علوی است. روشن است که به کارگیری دقیق آنها در رفع مشکلات اداری و سازمانی جوامع امروزی بسیار مؤثر و مفید است. به دلیل وجود همین اصول دقیق در منابع دینی است که قرآن می‌فرماید: «وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ» (آل عمران: ۱۳۹).

امیرالمؤمنین (ع) در نامه ۵۳ خطاب به مالک‌اشتر فرموده‌اند: «همانا زمامدار را نزدیکان و خویشاوندانی است که به مال دگران چشم دارند و به آن دراز دستی می‌کنند و در معامله کم انصافند پس وسایل تجاوزشان را از میان بردار تا رشته فسادشان بریده شود و دراز دستی شان کوتاه گردد. به هیچ یک از اطرافیان و خاصان و نزدیکان خود، زمینی به رسم تیول وا نگذار و نباید که کسی از تو پاره زمینی طمع کند تا به همسایگان در سهم آب یا در عملی که بین او با همسایگان مشترک است، آنان را به بیگاری گیرد و به آنان زیان رساند و بار خویش بر دوش دیگران گذارد پس با این کارها، سود گوارا برای آنان باشد و سرزنش و گناه آن کار در این جهان و آن جهان گریبان گیر تو گردد».

۴-۱۶- صرفه‌جویی در اموال عمومی

امام علی (ع) به کارگزاران خویش مؤکداً سفارش می‌کرد در مصرف بیت‌المال نهایت دقت و صرفه‌جویی را مراعات کرده و از اسراف و ریخت و پاش به شدت پرهیزند. در اینجا به یک نمونه از دستور آن حضرت در مورد صرفه‌جویی در کاغذ هنگام نگارش نامه اشاره می‌کنیم: «قلم‌هایتان را تیز کنید و سطرهایتان را نزدیک هم بنویسید، از زیاده‌نویسی پرهیزید، منظورتان را کوتاه‌تر بیان کنید. مبادا زیاده‌نویسی و پرحرفی نمایید زیرا اموال مسلمانان زیانی را بر نمی‌تابد». صرفه‌جویی خود آن حضرت در بیت‌المال مسلمانان به حدی است که حاضر نشد برای پاسخگویی به کسانی که شب هنگام برای کار خصوصی به او مراجعه کرده بودند، از نور چراغ بیت‌المال استفاده کند و چراغ بیت‌المال را خاموش فرمود و از چراغ شخصی خود استفاده نمودند (خدمتی، ۱۳۸۱: ۲۹).

۴-۱۷- عدم همکاری در اعمال خلاف

از آنجایی که هر انسانی گرفتار هوای نفس است و پیروی از نفس باعث دوری از خدا و سلب نورانیت انسان می‌شود، شایسته است تا مدیران و معاونین در صورتی که مافوقشان براساس هوای نفس خود اقدام به عملی غیرمشروع و غیرقانونی نماید ایشان را از آن کار باز دارند و یا حداقل همکاری نکنند و بدین ترتیب موجبات رضای الهی را فراهم نمایند. امیرالمؤمنین (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر فرموده‌اند: «سپس از میان خواص خود آن فردی را به خود نزدیک‌تر کن که از نظر حقیقت‌گویی صراحت لهجه داشته باشد و از کمک دادن به تو در کارهایی که خداوند آنها را برای اولیائش دوست ندارد خودداری نماید، خواه با هوای و هوس تو مطابق باشد یا نه» (قوچانی، ۱۳۷۴: ۱۴۱).

۴-۱۸- پرهیز از سوء استفاده از مقام

مدیران و مسئولان سازمان‌ها، به خاطر موقعیت خود به اموال و امکانات فراوانی دسترسی دارند و طبعاً منابع گوناگون مالی و اعتباری در اختیار آنها می‌باشد. این امکان می‌تواند زمینه‌ساز فساد و امتیازطلبی و استفاده غیرمجاز از منابع عمومی گردد. بنابراین مدیران باید دقت کنند که در زمان مسئولیت خود گرفتار این فساد نشوند. امیرالمؤمنین (ع) به کارگزاران خویش همواره این نکته را یاد آوری می‌نمود و به شیوه‌های مختلف، آنان را از «استیثار» و «امتیاز خواهی» برحذر می‌داشت. آن حضرت در بخشی از عهدنامه خود به مالک اشتر می‌فرماید: «از امتیاز خواهی و اختصاص دادن چیزی که [بهره] همه مردم در آن یکسان است پرهیز». زمانی که یکی از کارگزاران آن حضرت دست تعدی به اموال مردم گشود، امام (ع) طی نامه‌ای به او نوشت: «پس، از خدا بترس و اموال این مردم را به آنان باز گردان که اگر این کار را نکنی و خدا تو را در اختیار من قرار دهد وظیفه‌ام را در برابر خدا نسبت به تو انجام خواهم داد و با این شمشیرم که هیچ کس را با آن نزد من مگر این که داخل جهنم شد، بر تو خواهم زد» (خدمتی، ۱۳۸۱: ۲۷-۲۸).

۴-۱۹- خلاصه فصل

در مدیریت منظور از رهبری، فراگرد اثرگذاری بر رفتار زیردستان به منظور تحقق اهداف گروه کار یا سازمان است. مدیر در نظام رهبری، به سرپرستی زیردستان می‌پردازد، با آنها ارتباط متقابل برقرار می‌کند، انگیزه کار و فعالیت در آنها به وجود می‌آورد، به حل مشکلات و کشمکش‌های آنها می‌پردازد، و به اقتضاء تغییراتی در شرایط کار پدید می‌آورد. تمام این کوشش‌ها ناظر بدان است که نیازها و هدف‌های سازمان و اعضای سازمان، توأمأً تحقق پیدا کنند. بنابراین رهبری و هدایتگری مدیران حائز اهمیت زیادی است توفیق در ایفای نقش و انجام این مسئولیت سنگین نیازمند استفاده از مبانی اسلامی و مشروعیت است و مدیران برای رهبری و هدایتگری نیازمند یک سری ویژگی‌های فردی هستند که این ویژگی‌ها در هر جامعه و مکتبی با توجه به جهان‌بینی و نگرش آن مکتب به انسان متفاوت می‌باشد. مدیران در جامعه ما باید سعی کنند تا رهبری خود را با اعتقاد و باور قلبی به خدا و پیامبر و اهل بیت (ع) و خصوصاً سخنان امام علی (ع) در نهج‌البلاغه خود را آراسته به سبک و سلوک آنها در برقراری روابط انسانی با اعضای سازمان نمایند. از آنجایی که نفوذ و تأثیر مدیر و رهبر بر مردم از دیدگاه دانشمندان مدیریتی در ابتدا و به طور اولی رسیدن به اهداف سازمان است که اکثر اوقات این اهداف سازمانی گروه خاصی را در برمی‌گیرد، درحالی که امام علی (ع) رهبری را امتیاز و متنی برای مردم می‌داند و مسئولیتی

سنگین برای رهبر. بنابراین، پذیرش رهبری در دیدگاه امام تنها منحصر به پذیرش حکومت بر مردم نیست بلکه پذیرش مسؤولیت کمک به مردم، احقاق حق، برقراری عدالت و گرفتن حق مظلوم از ظالم است. لذا امام در پذیرش زمامداری خود آن را واجب بر خود می‌داند، نه از آن جهت که توسط پیامبر (ص) در غدیر خم به این سمت انتخاب شده بلکه به دلیل عهد و پیمان خداوند با دانشمندان آگاه و ربانی. اگر رهبری و هدایت‌گری مدیران ما اینگونه باشد علاوه بر افزایش کارایی و اثربخشی سازمانی، باعث هدایت و ارشاد منابع انسانی در جهت رسیدن به کمال انسانی می‌شود. جستجو و تفحص در نهج‌البلاغه و منابع تاریخی، ما را به این نتیجه می‌رساند که حضرت علی (ع) از طرفی، به دلیل وظیفه و تکلیف هیچ مصلحت‌اندیشی، اهمال و سستی را نمی‌پذیرفتند و از طرف دیگر، ارتباط انسانی، اخلاقی و صمیمی را در کانون توجه خود قرار می‌دادند؛ به طوری که امام (ع) به نیکوکاران نیکی می‌کردند، نسبت به آدم‌های مشکوک، مغرض و متکبر، سرسخت بودند، و توجه به خدا و کسب رضای الهی، شعار همیشگی ایشان در همه شرایط و موقعیت‌ها بود.

فهرست منابع مکمل

- دکتر منوچهر حاضر و دکتر امیر عابدینی‌راد، اصول مدیریت و رفتار سازمانی، تهران، ناشر مؤلف، ۱۳۷۵
- لطف‌الله فروزنده و افتخارالسادات نوابی‌نژاد، گزیده نکات مدیریتی در نهج‌البلاغه، انتشارات پیام نور، ۱۳۸۸



سؤال‌های چهار گزینه‌ای

- ۱- کدام معیارها ریشه در مکتب اسلامی و مدیریت اسلامی دارند؟
 الف) معیارهای اخلاقی ب) معیارهای فردی ج) معیارهای اجتماعی د) معیارهای سیاسی
- ۲- حضرت علی (ع) در نامه ۱۲ نهج البلاغه فرموده‌اند: «از خدایی بترس که ناچار او را ملاقات خواهی کرد و سرانجامی جز حاضر شدن در پیشگاه او نداری» اشاره به کدام ویژگی مدیریت دارد؟
 الف) تقوا ب) کمک به دیگران ج) صداقت د) عبرت از گذشتگان
- ۳- حضرت علی (ع) در نامه به به او می‌فرماید: «جان بر سر کاری بگذار که خدای بر تو واجب فرموده است، به پاداش آن امیدوار باش و از کیفر آن بیمناک».
 الف) ابی بکر ب) مالک اشتر ج) استاندار آذربایجان د) حلوان
- ۴- حضرت در نامه‌ای که به نوشته است به او این چنین دستور می‌دهد: «پس موظف هستی که با نفس خود مخالفت نمایی و از دین خویش حمایت کنی».
 الف) مالک اشتر ب) حلوان ج) ابن قاسم د) محمد بن ابی بکر
- ۵- «هر کس می‌خواهد که نیرومندترین مردم باشد باید بر خدا توکل کند و هر کس دوست دارد از همه مردم توانگرتر باشد باید اعتمادش به آنچه در دست قدرت خداست بیشتر از آنچه در دست خود اوست باشد» این سخن از کیست؟
 الف) پیامبر اکرم (ص) ب) حضرت علی (ع) ج) امام حسن (ع) د) امام سجاد (ع)
- ۶- خطابه حضرت علی (ع) «بهترین چیز در نزد تو در دنیا، رسیدن به لذت‌ها یا انتقام گرفتن نباشد، بلکه باید خاموش کردن باطل یا زنده کردن حق باشد، تنها به توشه‌ای که از پیش فرستاده‌ای خوشنود باش و بر آن چه بیهوده می‌گذاری حسرت خور و همت و تلاش خود را برای پس از مرگ قرار ده» به کیست؟
 الف) مالک اشتر ب) ابی بکر ج) ابن عباس د) حلوان
- ۷- امیرالمؤمنین (ع) در سخنی با حکومت را وسیله اقامه حق و دفع باطل معرفی کرده است.
 الف) ابن عباس ب) مالک اشتر ج) حلوان د) ابن قاسم
- ۸- خطابه حضرت علی (ع) «نماز را به هنگامی که برای آن مقرر شده است، به جای آور، نه وقت آن را به علت فراغ از کار پیش انداز نه به سبب اشتغال به کار به تأخیر افکن و آگاه باش هر کار تو وابسته به نماز توست» به کیست؟
 الف) حلوان ب) ابن قاسم ج) محمد بن ابی بکر د) هیچکدام
- ۹- کدام عامل باعث دوری از خدا و سلب نورانیت انسان می‌شود؟
 الف) دروغ‌گویی ب) ظلم به دیگران ج) نادانی د) پیروی از نفس
- ۱۰- یکی از عوامل آموزنده در اداره امور می‌باشد و با استفاده از مرور رفتارها و عواقب پیشین می‌توان امروز موفق تر عمل نمود.
 الف) مشورت پذیری ب) کمک گرفتن از دیگران ج) صداقت داشتن د) عبرت از کار گذشتگان

- ۱۱- حضرت علی (ع) می فرماید: «هر که در راه برپایی..... مجاهده کند، توفیق یابد»
 الف) عدالت ب) حق ج) صداقت د) انصاف
- ۱۲- سخن حضرت علی (ع) «شما در پیشگاه خداوند، مسؤول بندگان خدا و شهرها و خانه‌ها و حیوانات هستید. خدا را اطاعت کنید و از فرمان خدا سر باز مدارید» اشاره به کدام ویژگی مدیران دارد؟
 الف) صداقت ب) مسؤولیت پذیری ج) مسؤولیت در قبال جامعه د) تقوا
- ۱۳- سخن حضرت علی (ع) «قلم‌هایتان را تیز کنید و سطرهایتان را نزدیک هم بنویسید، از زیاده‌نویسی بپرهیزید، منظورتان را کوتاه‌تر بیان کنید» اشاره به کدام ویژگی مدیران دارد؟
 الف) پاک دستی ب) انصاف ج) تفکر کردن د) صرفه‌جویی در اموال عمومی
- ۱۴- سخن حضرت علی (ع) «بدترین وزیران تو وزیری است که پیش از تو وزیر اشرار و بدکاران و شریک آنها در گناهان بوده است» اشاره به کدام ویژگی مدیران دارد؟
 الف) انصاف ب) یاور ظالمان نبودن ج) مشورت پذیر د) حق‌گرا
- ۱۵- صیانت ذات تکاملی انسان است.
 الف) تقوا ب) صداقت ج) ایمان به خدا د) رازداری

سؤال‌های تشریحی

۱. مسؤولیت‌های اجتماعی مدیران از دیدگاه امام (ع) را ذکر کنید؟
۲. منظور از اتقوا الله چیست؟
۳. مفهوم تقوای شخصی و سیاسی چیست؟
۴. امام علی (ع) در باب اطاعت از اوامر خدا و یاری کردن او به مالک اشتر چه فرمودند؟
۵. منظور از توکل به خدا در نهج‌البلاغه چیست؟

پاسخنامه سؤال‌های چهار گزینه‌ای

شماره سؤال	فصل اول	فصل دوم	فصل سوم	فصل چهارم
۱	الف	د	الف	ج
۲	ج	الف	ب	الف
۳	د	ج	د	د
۴	ب	ب	ب	د
۵	ج	ج	الف	الف
۶	الف	الف	ج	ج
۷	الف	ج	د	الف
۸	ج	الف	ب	ج
۹	ج	ج	الف	د
۱۰	ج	د	ج	د
۱۱	ج	الف	د	ب
۱۲	الف	ج	ج	ج
۱۳	ج	الف	د	د
۱۴	د	ب	الف	ب
۱۵	الف	ب	ب	الف

منابع و مأخذ

- ۱- احمدخانی، مسعود، الگوسازی رفتار مدیران با توجه به نامه‌های حضرت امیر (ع) در نهج البلاغه، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۷۹.
- ۲- خدمتی، ابوطالب و همکاران، مدیریت علوی، قم، پژوهشکده حوزه و دانشگاه، ۱۳۸۱.
- ۳- خسروی، محمود، ملاک‌های انتخاب و انتصاب نیروی انسانی در مدیریت اسلامی با تأکید بر نهج البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته معارف اسلامی و مدیریت، تهران، دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۷۸.
- ۴- دلشاد تهرانی، مصطفی، اندیشه سیاسی و سیره حکومتی علی (ع)، تهران، خانه اندیشه جوان، ۱۳۷۷.
- ۵- قوچانی، محمود، فرمان حکومتی پیرامون مدیریت، شرح عهدنامه امیرالمؤمنین علی بن ابیطالب (ع) به مالک اشتر، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۴.
- ۶- اخلاق کارگزاران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.
- ۷- جعفری، سیدمحمد مهدی، آموزش نهج البلاغه، جلد نخست، سازمان چاپ و انتشارات، ۱۳۷۳.
- ۸- جعفری، سیدمحمد مهدی، پرتوی از نهج البلاغه (با استفاده از ترجمه آیت الله سیدمحمد طالقانی)، سازمان چاپ و انتشارات، ۱۳۷۳.
- ۹- ساعتچی، محمود، روانشناسی کاربردی برای مدیران، انتشارات ویرایش، ۱۳۷۵.
- ۱۰- سیدعباس زاده، میرمحمد، تئوری، تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی، جلد دوم، انتشارات انزلی، ۱۳۷۱.
- ۱۱- خمیری، محمدعلی، مدیریت و رهبری از دیدگاه نهج البلاغه، انتشارات و صحافی لوکس، ۱۳۵۹.
- ۱۲- علاقه‌بند، علی، مقدمات مدیریت آموزشی، نشر روان، ۱۳۷۷.
- ۱۳- بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار انسانی، کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، امیرکبیر، ۱۳۷۰.
- ۱۴- مطهری، مرتضی، سیری در نهج البلاغه، انتشارات صدرا، ۱۳۵۳.
- ۱۵- ترانس آر میچل، مردم در سازمان‌ها، ترجمه حسین شکرکن، انتشارات رشد، ۱۳۷۳.
- ۱۶- لنکرانی، آیت‌الله فاضل، آیین کشورداری از دیدگاه امام علی علیه السلام، تهران، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، ۱۳۷۹.