



## مدیریت و سازمان از دیدگاه قرآن و نهج البلاغه

دی ماه سال ۱۳۸۸

# بسم الله الرحمن الرحيم

## زیربنای مدیریت‌ها

### اول - علل فروپاشی‌ها

#### ۱- مدیریت تیلوریسم

#### ۲- مدیریت‌های سوسیالیستی

#### دوم- زیربنای انواع مدیریت‌ها

در تمام ملّتها و دولت‌ها نوعی مدیریت و سیاست برای اداره‌ی کشور و مردم وجود داشته و دارد. گرچه مباحث «مدیریتی» را بسیاری به دوران پدید آمدن کارخانه‌ها و مجتمع‌های کارگری و اقتصادی نسبت می‌دهند، و نوع روش‌های برخوردی کارفرمایان با کارگران را به نقد و ارزیابی می‌گذارند. اما هم‌اکنون مبحث، چگونگی اداره‌ی انسان‌ها در مراکز گوناگون اقتصادی، نظامی، سیاسی، اجتماعی، بهداشتی، نوعی با مباحث مدیریت در ارتباط است که هر یک از دولت‌ها و ملّتها و کنونی جهان تلاش می‌کنند تا با راه و رسم و آداب و رسوم و نوآوری‌های خاصّ خودشان «مدیریت» را تعریف کنند و فرد و جامعه را اداره نمایند. از ظهور اولین تئوری‌های مدیریت (تیلوریسم در غرب) تاکنون که انواع تئوری‌های مدیریت سامان یافت و پس از دوران‌های خاصّی مورد نقد و ارزیابی قرار گرفته و سپس دچار فروپاشی شد، همواره کارشناسان امور سیاسی، اجتماعی، نظامی بر این مهم پا می‌فشارند که چگونه باید «فرد» و «جامعه» را اداره کرد که همگان به حقوق خویش رسیده و جامعه‌ی انسانی به خوبی اداره گردد، و هر روز فرد و جامعه به سوی رشد و تکامل در حرکت باشند. نه کارگران بر ضد کارفرمایان شورش کنند و نه کارفرمایان حقوق کارگران را نادیده انگارند و انسان‌ها در کار و تلاش مداوم به حقوق لازم خود رسیده و شخصیت آنان محفوظ ماند.

### اول - علل فروپاشی‌ها

#### ۱- مدیریت تیلوریسم

در روزهای آغازین ظهور تئوری «تیلوریسم» گرچه مراکز کاری سامان یافت، و کارخانه‌داران، و کارفرمایان بر اوضاع مسلّط شدند و زمان سودآوری فرا رسیده بود و روزگار به کام صاحبان صنایع شد. اما به زودی دوران فروپاشی فرا رسید زیرا اصول و مبانی مدیریت نوع «تیلوریسم» در درازمدت برای کارگران قابل تحمّل نبود.

#### الف- اصل جانبداری از کارفرما

درست است که کارخانه و ابزار کار از آن کارفرما و صاحبان صنایع بود، و نیروی کار، در آن دخالت نداشت، اما نادیده گرفتن حقوق انسانی نیروی کار نوعی اهانت به شخصیت کارگران، و ظلم به حقوق آنان بود. نیروی کار احساس می‌کرد که کسی مدافع حقوق آنان نیست و کاستی‌ها و کمبودها و حق‌کشی‌ها را کسی بررسی نمی‌کند و به فکر جبران آن نیست که به تدریج اصل جانبداری از کارفرما زیر سؤال رفت و زمینه‌های شورشگری را پدید آورد.

ب- اصل نگاه ابزاری به نیروی انسانی

در تفکر و مدیریت تیلوریسم می‌گفتند، سرمایه و ماشین و ابزار کار از آن صاحبان صنایع و کارفرماست، و چون نیروی کار در آن دخالت ندارد، سهم بیشتر از آن «کارفرما» است.

و کارگر تنها ابزار کار است، که باید حداکثر توان خویش را بکار گیرد و حقوقی که صاحبان صنایع و کارفرمایان تعیین می‌کنند بگیرد، نه در نوع کار و نه در نوع دستمزد می‌تواند اظهار نظر کند.

این نوع برداشت‌ها برای نیروی انسانی قابل قبول نبود و به تدریج از میان رفت و نیروی انسانی حاضر نشد که تنها «نقش ابزاری» داشته و در سرنوشت خود دخالتی نداشته باشد و آرام آرام زیر سؤال رفت و در شورشیهای کارگری مردود اعلام شد.

امام علی<sup>۷</sup> با توجه به این حقیقت در نامه‌ی ۲۶ خود به کارگزار مالیاتی می‌نویسد:

۱- اخلاق کارگزاران مالیاتی

«او را به ترس از خدا در اسرار پنهانی، و اعمال مخفی سفارش می‌کنم، آنجا که هیچ گواهی غیر از او، و نماینده‌ای جز خدا نیست، و سفارش می‌کنم که مبدا در ظاهر خدا را اطاعت، و در خلوت نافرمانی کند، و اینکه آشکار و پنهانش، و گفتار و کردارش در تضاد نباشد، امانت الهی را اداء، و عبادت را خالصانه انجام دهد و به او سفارش می‌کنم با مردم تندخو نباشد، و به آنها دروغ نگوید، و با مردم به جهت اینکه بر آنها حکومت دارد بی‌اعتنایی نکند، چه اینکه مردم برادران دینی، و یاری دهندگان در استخراج حقوق الهی‌اند بدان! برای تو در این زکاتی که جمع می‌کنی سهمی معین، و حق روشن است، و شریکانی از مستمندان و ضعیفان داری، همانگونه که ما حق تو را می‌دهیم، تو هم باید نسبت به حقوق آنان وفادار باشی، اگر چنین نکنی در روز رستاخیز بیش از همه دشمن داری، و وای بر کسی که در پیشگاه خدا، فقرا و مساکین، و درخواست کنندگان و آنان که از حقشان محرومند، و بدهکاران و ورشکستگان و در راه ماندگان، دشمن او باشند و از او شکایت کنند.

۲- امانتداری

کسی که امانت الهی را خوار شمارد، و دست به خیانت آلوده کند، و خود و دین خود را پاک نسازد، درهای خواری را در دنیا به روی خود گشوده، و در قیامت خوارتر و رسواتر خواهد بود، و همانا! بزرگ‌ترین خیانت! خیانت به ملت، و رسواترین دغلکاری، دغلبازی با امامان است، با درود.»

ج- اصل استبداد

برای اینکه بر اوضاع اقتصادی و مراکز کارگری مسلط باشند به این سیاست رسیدند که کارفرمایان را به خوبی اداره کرده و با نیروی انسانی «کارگر» با خشونت و روش‌های استبدادی برخورد کنند، و از فرامین کارفرمایان سرپیچی نمایند. این روش غیرعادلانه نیز با روح و فطرت آزادی‌خواه انسان سازگار نبود و محکوم شد و سرانجام مشکلات مراکز اقتصادی را دوچندان کرد و عامل اعتراض‌ها، شورشیها، و اعتصاب‌ها شد.

امام علی<sup>۷</sup> در نامه‌ی ۵۳ نسبت به خشونت و ضد ارزش‌ها به مالک اشتر هشدار می‌دهد که:

«مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش. مبدا هرگز، چونان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر تو، و دسته‌ی دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند، اگر گناهی از آنان عارض می‌شود، یا خواسته و ناخواسته، اشتباهی مرتکب می‌گردند، آنان را ببخشای و بر آنان آسان گیر، آن‌گونه که دوست داری خدا تو را ببخشاید و بر تو آسان گیرد همانا تو از آنان برتر، و امام تو از تو برتر، و خدا بر آن کس که تو را فرمانداری مصر داد والاتر است، که انجام امور مردم مصر را به تو واگذارده، و آنان را وسیله‌ی آزمودن تو قرار داده است، هرگز با خدا مستیز، که تو را از کیفر او نجاتی نیست، و از بخشش و رحمت او بی‌نیاز نخواهی بود، بر بخشش دیگران پشیمان

مباش، و از کیفر کردن شادی مکن، و از خشمی که توانی از آن رها گردی شتاب نداشته باش، به مردم نگو، به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، باید اطاعت شود، که این‌گونه خودبزرگ‌بینی دل را فاسد، و دین را پژمرده، و موجب زوال نعمت‌هاست و اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خودبزرگ‌بینی شدی به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر، که تو را از آن سرکشی نجات می‌دهد، و تندروی تو را فرو می‌نشاند، و عقل و اندیشه‌ات را به جایگاه اصلی باز می‌گرداند.»

#### د- اصل از یاد بردن ارزش‌ها

در مدیریت تیلوریسم، تنها افزایش تولید محور اداری مجتمع‌های کارگری بود که افزایش تولید را با روشهای گوناگون و با شیوه‌های مختلف می‌خواستند تحقق بخشند حتی به فدا کردن ارزش‌های اخلاقی، و زیر پا گذاشتن واقعیت‌ها و مسخ و دگرگون جلوه دادن حقیقت‌ها، که هم‌اکنون نیز برای پیروزی در رقابت‌های جهانی و به دست گرفتن کانال‌های تولید و صادرات از همه‌ی ابزارهای موجود استفاده می‌کنند تا از کانالهای تلویزیونی، ماهواره‌ها، اینترنت، مردم را اغفال و مدل‌های انتخابی خود را در جهان مطرح کنند تا الگوی دلخواه خود را رواج داده و بدنبال آن کالاهای خود را صادر کنند.

این اصل نیز برای نیروهای انسانی قابل قبول نبوده و نیست و در درازمدت مردم را به سرپیچی و شورش واداشت.

امام علی<sup>۷</sup> با توجه به نقش ارزش‌ها در مدیریت صحیح جامعه در نامه‌ی ۲۷ به محمد بن ابی‌بکر می‌نویسد:

«با مردم فروتن باش، نرم‌خو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش، در نگاه‌هایت، و در نیم نگاه و خیره شدن به مردم به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند، زیرا خداوند از شما بندگان درباره‌ی اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان پرسش می‌کند، اگر کیفر دهد شما استحقاق بیش از آن را دارید، و اگر ببخشد از بزرگواری اوست.»

## ۲- مدیریت‌های سوسیالیستی

در مدیریت‌های سوسیالیستی، چیزی عوض نشده بود، و اصول غیر انسانی در مدیریت‌های غربی تغییر نکرده بود با این فرق که در کشورهای غربی، کارفرما، و صاحبان صنایع، اشخاص و افراد و سرمایه‌داران بودند که در مدیریت‌های سوسیالیستی، کارفرما و صاحب صنایع، سرمایه‌دار بزرگی بنام «دولت» بود.

هم در مدیریت‌های غربی انسان و نیروی انسانی ابزار کار بود، و هم در مدیریت‌های سوسیالیستی به انسان چونان ابزار کار می‌نگریستند.

در هر دو مدل مدیریت:

الف- اصل جانبداری از کارفرما

ب- اصل نگاه ابزاری به نیروی انسانی

ج- اصل استبداد و خشونت

د- اصل از یاد بردن ارزش‌ها

مطرح بوده و هست با این فرق که در کشورهای سوسیالیستی در آغاز با شعارهای فریبنده مانند:

- جهان از آن «پرولتاریا» است.
- کارگران جهان متحد خواهند شد.
- کارگران جهان به سوی بهشت کمونیسم در حرکتند.

مردم را اغفال کردند، اما در درازمدت نیروی انسانی به خود آمد و دانست که دسترنج او را در غرب، سرمایه‌داران و در شرق دولت‌مردان غارت می‌کنند، در هر دو نظام کارگر بیچاره غارت زده و غارت شده است که نه به نیروی کار او بها می‌دهند و نه شخصیت او را محترم می‌شمارند و نه ارزش‌های اخلاقی او را پاس می‌دارند. از این رو در کشورهای سوسیالیستی نیز شورش‌ها پدید آمد و کارگران با ابزار کار بی‌تفاوت شدند و دانستند که کسی به منافع آنان فکر نمی‌کند.

**آندره ژید** در سال‌های ۵۳-۵۴ که از شوروی دیدن کرده بود وقتی به ملاقات رئیس جمهور شوروی سابق (**خروشچف**) می‌رفت به او گفتند منتظر بماند، زیرا رئیس جمهور در استخر شیر گوسفند دارد حمام می‌کند. **آندره ژید** اموال شخصی خروشچف را وقتی محاسبه کرد، اعلام نمود که با سرمایه‌ی موجود بانک ملی سوئیس برابری دارد.

## دوم- زیربنای انواع مدیریت‌ها

آنچه که در مدیریت‌های غربی و شرقی از یاد رفته بود ارزش‌های اخلاقی بود، وقتی ارزش‌ها فراموش شدند، و انسانیت انسان زیر سؤال رفت و تنها مادیات هدف قرار گرفت، و اخلاق و هدفداری انسان از یاد رفت. مدیریت‌ها بی‌اعتبار شد، و بنیان‌های آن سست گردید.

زیرا با فراموش شدن اخلاق و ارزش‌ها، ایمان، در دل‌ها فرومرد و در جامعه‌ی مادی‌گرا، و بدون ایمان اصل نظارت کمرنگ و بی‌اعتبار شده و انواع دروغ‌ها و ظاهرسازی‌ها رونق گرفت، اصل وجدان کار تضعیف شد، اصل هدفداری در کار و تولید زیر سؤال رفت و هرکس بدنبال منافع شخصی خود سوق داده شد، اصل مسئولیت بی‌اعتبار شد، اصل احترام متقابل در شعله‌های نفاق یکجا سوخت و دیگر اصول مدیریت نیز یکی پس از دیگری کمرنگ شد و کار بدانجا رسید که:

- با انواع دستگاه‌های هشداردهنده
- با انواع چشم‌های الکترونیک
- با انواع تلویزیون‌های مدار بسته
- با انواع شیوه‌های نظارتی
- با انواع جریمه‌های سنگین و سبک
- با انواع برخوردهای تنبیهی، زندان، شلاق

هنوز هم نتوانستند مجتمع‌های کارگری، و مدیریت‌های سیاسی، اجتماعی، نظامی را پاکسازی کنند، نظم و سامان بخشند که عالی‌ترین مقام فلان کشور یا والاترین مدیر اجرائی کشور دیگر، جاسوس بیگانگان باشند و برای بیگانگان کار کنند که انواع ضد ارزش‌ها، آفت‌ها، ابتذال‌ها، دورویی‌ها، انواع مدیریت‌ها را تهدید می‌کند.

در صورتی که در مدیریت اسلامی از منظر نهج‌البلاغه، اخلاق و ارزش‌های اخلاقی زیربنای مدیریت‌هاست. حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> هم در گزینش مدیران، ارزش‌های اخلاقی را دخالت می‌دهد و هم در بازسازی و اصلاح مدیریت‌ها به ارزش‌های اخلاقی توجه کامل دارد.

و هم در دستورالعمل‌های مدیریتی در رأس همه‌ی فرمان‌ها تقوا و خودسازی و ارزش‌های اخلاقی را مطرح می‌کند، مانند:

در نامه به کارگزار مالیاتی نوشت:

«او را به ترس از خدا در اسرار پنهانی، و اعمال مخفی سفارش می‌کنم، آنجا که هیچ گواهی غیر از او، و نماینده‌ای جز خدا نیست، و سفارش می‌کنم که مبادا در ظاهر خدا را اطاعت، و در خلوت نافرمانی کند، و اینکه آشکار و پنهانش، و گفتار و کردارش در تضاد نباشد، امانت الهی را اداء، و عبادت را خالصانه انجام دهد.»<sup>۱</sup>

و در نامه‌ی ۵۳ به مالک اشتر نوشت:

«او را به ترس از خدا فرمان می‌دهد، و اینکه اطاعت خدا را بر دیگر کارها مقدم دارد، و آن چه در کتاب خدا آمده از واجبات و سنت‌ها را پیروی کند، دستوراتی که جز با پیروی آن رستگار نخواهد شد، و جز با شناختن و ضایع کردن آن جنایتکار نخواهد گردید. به او فرمان می‌دهد که خدا را با دل و دست و زبان یاری کند، زیرا خداوند پیروزی کسی را تضمین کند که او را یاری دهد، و بزرگ دارد آن کس را که او را بزرگ شمارد و به او فرمان می‌دهد تا نفس خود را از پیروی آرزوها باز دارد، و به هنگام سرکشی رامش نماید. «همانا نفس همواره به بدی وامی‌دارد جز آن که خدا رحمت آورد.»<sup>۲</sup>

پس ای مالک بدان! من تو را به سوی شهرهایی فرستادم که پیش از تو دولت‌های عادل یا ستمگری بر آن حکم راندند، و مردم در کارهای تو چنان می‌نگرند که تو در کارهای حاکمان پیش از خود می‌نگری، و درباره‌ی تو آن می‌گویند که تو نسبت به زمامداران گذشته می‌گویی، و همانا نیکوکاران را به نام نیکی توان شناخت که خدا از آنان بر زبان بندگانش جاری ساخت. پس نیکوترین اندوخته‌ی تو باید اعمال صالح و درست باشد، هوای نفس را در اختیار گیر، و از آن چه حلال نیست خویشتن‌داری کن، زیرا بخل ورزیدن به نفس خویش، آن است که در آن چه دوست دارد، یا برای او ناخوشایند است، راه انصاف پیمایی.»

و در نامه‌ی ۴۷ به فرزندان امام حسن و امام حسین<sup>۸</sup> می‌نویسد:

«شما را به ترس از خدا سفارش می‌کنم، به دنیاپرستی روی نیاورید، گرچه به سراغ شما آید، و بر آن چه از دنیا از دست می‌دهید اندوهناک مباشید، حق را بگوئید، و برای پاداش الهی عمل کنید. دشمن ستمگر و یاور ستم‌دیده باشید. شما را، و تمام فرزندان و خاندان را، و کسانی را که این وصیت به آنها می‌رسد، به ترس از خدا، و نظم در امور زندگی، و ایجاد صلح و آشتی در میانتان سفارش می‌کنم، زیرا من از جدّ شما پیامبر<sup>۶</sup> شنیدم که می‌گفت «اصلاح دادن بین مردم از نماز و روزه‌ی یکسال برتر است.»

خدا را! خدا را! درباره‌ی یتیمان، نکند آنان گاهی سیر و گاه گرسنه بمانند، و حقوقشان ضایع گردد، خدا را! خدا را! درباره‌ی همسایگان، حقوقشان را رعایت کنید که وصیت پیامبر<sup>۶</sup> شماست، همواره به خوش‌رفتاری با همسایگان سفارش می‌کرد تا آنجا که گمان بردیم برای آنان ارثی معین خواهد کرد. خدا را! خدا را! درباره‌ی قرآن، مبادا دیگران در عمل کرده به دستوراتش از شما پیشی گیرند. خدا را! خدا را! درباره‌ی نماز، چرا که ستون دین شماست. خدا را! خدا را! درباره‌ی خانه‌ی خدا، تا هستید آن را خالی نگذارید، زیرا اگر کعبه خلوت شود مهلت داده نمی‌شود. خدا را! خدا را! درباره‌ی جهاد با اموال و جان‌ها و زبان‌های خویش در راه خدا بر شما باد به پیوستن با یکدیگر، و بخشش یکدیگر، مبادا از هم روی گردانید، و پیوند دوستی را از بین ببرید، امر به معروف و نهی از منکر را ترک نکنید که بدان شما بر شما مسلط می‌گردند، آنگاه هر چه خدا را بخوانید جواب ندهد.»

زیرا اخلاق و ارزش‌های اخلاقی زیربنای مدیریت‌هاست که اصل نظارت و کنترل، اصل وجدان کاری، اصل هدف‌داری در کار، اصل پاکسازی همه و همه به آن تکیه دارند و به ایمان و ارزش‌ها وابسته‌اند.

۱- نامه‌ی ۲۶ نهج‌البلاغه، المعجم المفهرس مؤلف.

۲- سوره‌ی یوسف، آیه‌ی ۵۳.

اگر مدیر کارخانه‌ای دچار ضد ارزش‌ها باشد و ایمان در جان او راه نیافته باشد با هیچ‌گونه روش و ابزار کنترلی نمی‌شود او را از انواع بزهکاری‌ها باز داشت.

---

## ۲- والاترین مدیریت‌ها

(مدیریت خانواده)

۱- زیربنای مدیریت‌ها

۲- ویژگی‌های مدیریت خانواده

---

در تعالیم سیاسی اجتماعی حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> بخصوص آن دسته از رهنمودهائی که به ۵ سال حکومت آن حضرت اختصاص دارد، انواع مدیریت‌ها مطرح و جوانب گوناگون و ارزش‌ها و ساختارها و شیوه‌های اجرایی آن دقیقاً ارزیابی و معرفی شده است.

زیرا امام علی<sup>۷</sup> در اداره‌ی حکومت و جامعه‌ی آن روزگاران که هم‌اکنون به ده‌ها کشور اسلامی تقسیم شده است، به بکارگیری انواع مدیریت‌ها و شیوه‌های صحیح اداره‌ی دولت و ملت توانست با به وجود آوردن مدیریت صحیح اقتصادی، عدالت اقتصادی را در تمام جوانب آن تحقق بخشد.

و با مدیریت دقیق و کاربردی نظامی، ارتش مکتبی خویش را به وجود آورد و از جان و ایمان و مرزهای عقیدتی و خاکی کشور دفاع کند، و ارزش‌های اخلاقی مدیران ارشد نظامی کشور را در عمل با تربیت مجاهدان در راه خدا عینیت بخشد. در نامه‌ی ۵۳ نهج‌البلاغه به انواع مدیریت‌ها پرداخت و آئین کشورداری را به روشنی برای مالک اشتر توضیح داد، و شیوه‌های کاربردی انواع مدیریت‌ها را مطرح کرد تا در اداره‌ی کشور اسلامی آن را بکار گیرد و فرد و جامعه را برای رسیدن به کمال رهنمون گردد.

\*\*\*

با توجه به موارد فراوان و گوناگون یاد شده با این واقعیت آشنا می‌گردیم که مباحث ارزشمند مدیریت در تمام جوانب گسترده‌ی آن در نهج‌البلاغه مطرح است.

زیرا نهج‌البلاغه همراه با اداره‌ی صحیح کشور اسلامی تحقق یافته است، و روش‌ها و شیوه‌های صحیح مدیریت در آن مطرح شده و واقعیتهای زندگی سیاسی اجتماعی، فرد و جامعه از نظر کاربردی معرفی شده‌اند با این تفاوت که:

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> از دیدگاه وحی الهی واقعیتهای را می‌نگریست و می‌شناساند، اما دیگر نظریه پردازان جهان با انواع تجربه‌ها، تحلیل‌ها، بررسی‌ها، پس از سال‌ها تلاش به افق روشن مرزهای دانش علوی راه یافته‌اند. و دیگر آنکه «مدیریت خانواده» در نگاه حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> والاترین نوع مدیریت‌ها است. زیرا در تمام انواع مدیریت‌ها نقش تعیین کننده دارد.



### اول- زیربنای مدیریت‌ها

فرق دیگری که در مباحث «مدیریت» باید مورد ارزیابی قرار گیرد، مبحث «زیربنای» مدیریت‌هاست صاحب نظران مباحث مدیریت در جهان امروز تنها به روش‌ها و شیوه‌های اداره مراکز و مجتمع‌های سیاسی تجاری می‌اندیشند و انواع طرح‌ها و مدل‌های کاربردی را به ارزیابی و آزمایش می‌گذارند.

اما کاری به اساسی‌ترین، و ارزشمندترین و زیربنائی‌ترین نوع مدیریت ندارند و آن «مدیریت خانوادگی» است. دنیای امروز هم «خانواده» را در تمدن‌های کنونی از بین برده‌اند و هم در فکر تقویت بنیان‌های آن نیستند و هم از نقش سرنوشت‌ساز آن در دیگر مدیریت‌ها غافلند.

در صورتی که از دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> تا «مدیریت خانواده» با اصالت و سلامت و ارزش‌های اخلاقی، سامان نگیرد، استحکام و قوام پیدا نکند و فرزندان و نوجوانان امروز در آغوش گرم پدران و مادران صحیح تربیت نشوند راه و رسم زندگی را نیاموزند، با ارزش‌های اخلاقی آشنا نگردند، در فردای نزدیک نخواهند توانست، انواع مدیریت‌ها را به خوبی اداره کنند و از آینده‌سازان کشور باشند.

از دیدگاه نهج‌البلاغه، «مدیریت خانواده» زیربنای مدیریت‌هاست.

اگر کودکی با انواع زشتی‌ها، بزهکاری‌ها، ضرب و شتم‌ها، دروغ‌گوئی‌ها بزرگ شود محبت پدر و مادر را ننگرد، با عواطف و احساسات ارزشمند خانواده نیازهای روانی او تأمین نگردد، فردا که بزرگ شد، و به دانش و تخصص دست یافت، و از مدیران کشور بحساب آمد نمی‌تواند به ارزش‌ها توجه کند، و در اداره‌ی کشور، واقع‌گرا و ارزش‌گرا باشد و با مردم برخوردهای صحیح و انسانی داشته باشد، زیرا با انواع کمبودها، انحرافات، کجروی‌ها رشد کرده است، و کمبود عاطفه، کمبود محبت و کمبود ارزش‌ها او را انسانی تندخو، واپس‌گرا، و غیرمنطقی تربیت کرده که در مدیریت‌های گوناگون، انسان موفقی نخواهد بود و در مدیریت چنین افراد تربیت نشده‌ای انواع برخوردهای نادرست، رشوه‌خواری و درگیری‌های ناروا، وجود خواهد داشت.

با توجه به این‌گونه از واقعیت‌هاست که امام علی<sup>۷</sup> در دستورالعمل‌های سیاسی، مدیریتی، به مدیران ارشد خود رهنمود می‌دهد که مدیران کشور اسلامی را از خانواده‌های پاک و نیکوکار انتخاب کنند.

از این رو به مالک اشتر می‌نویسد:

«سپس برای انتخاب نظامیان با خانواده‌های ریشه‌دار، دارای شخصیت حساب شده، خاندانی پارسا، دارای سوابقی نیکو و درخشان، که دلاور و سلحشور و بخشنده و بلند نظرند، روابط نزدیک برقرار کن، آنان همه‌ی بزرگواری را در خود جمع کرده، و نیکی‌ها را در خود گرد آورده‌اند، پس در کارهای آنان بگونه‌ای بیندیش که پدری درباره‌ی فرزندش می‌اندیشد، و مبدا آن چه را که آنان را نیرومند می‌کند در دیده‌ات بزرگ جلوه کند، و نیکوکاری تو نسبت به آنان هرچند اندک باشد را خوار مپندار، زیرا نیکی آنان را به خیرخواهی تو خواند، و گمانشان را نسبت به تو نیکو گرداند، و رسیدگی به امور کوچک آنان را به اعتماد رسیدگی به کارهای بزرگشان وامگذار، زیرا نیکی اندک تو را جایگاهی است که از آن سود می‌برند، و نیکی‌های بزرگ تو را جایی است که از آن بی‌نیاز نیستند.»

\*\*\*

یعنی تا خانواده سالم نباشد، تا خانواده‌ها اصالت نداشته باشند، و کودکان و نوجوانان امروز در آغوش گرم خانواده‌ها با ارزش‌ها تربیت نشوند، در آینده‌ی نزدیک مدیران لایق و سالمی نیز نخواهیم داشت.

بنابراین «مدیریت خانواده» زیربنای دیگر مدیریت‌ها است که نیروی انسانی نقش اول را در آن خواهد داشت و نیروی انسانی تنها در خانواده‌ای پاک و سالم تربیت خواهند گردید، که امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در نامه‌ی ۵۳ چنین رهنمود می‌دهد:

«سپس در امور کارمندان بیندیش، و پس از آزمایش به کارشان بگمار، و با میل شخصی، و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن، زیرا نوعی ستمگری و خیانت است که کارگزاران دولتی را از میان مردمی باتجربه و باحیاء، از خاندانهای پاکیزه و باتقوا، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند انتخاب کن، زیرا اخلاق آنان گرمی‌تر، و آبرویشان محفوظ‌تر، و طمع‌ورزشان کمتر، و آینده‌نگری آنان بیشتر است.

سپس روزی فراوان بر آنان ارزانی دار، که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند، و با بی‌نیازی، دست به اموال بیت‌المال نمی‌زنند، و اتمام حجتی است بر آنان اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت تو خیانت کنند.»

\*\*\*

با توجه به نقش زیربنایی «مدیریت خانواده» در انواع دیگر مدیریت‌ها در می‌یابیم که علل ناکامی‌ها و کاستی‌های موجود در مدیریت‌های شرقی و غربی به نادیده گرفتن اصل «خانواده» ارتباط دارد.

که اصالت و سلامت خانواده را از یاد بردند، و فرزندان و کودکان دیروز طعم شیرین محبت مادر را در کانون گرم خانواده‌ها نچشیدند و لبخندهای مصنوعی پرستاران در مراکز نگهداری کودکان نتوانست کمبودهای عاطفی این کودکان را نسبت به مادران و پدرانشان جبران کند.

که امروز مدیران و مدیریت‌ها دارای انواع مشکلات اخلاقی تربیتی می‌باشند، در صورتی که از دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> برای داشتن مدیریت‌های صالح و سالم از خانواده‌ها باید آغاز کرد، و بازسازی و کمال انواع مدیریت‌ها را باید در سلامت و اصالت «مدیریت خانواده» جستجو کرد.

## دوم- ویژگی‌های مدیریت خانواده

پس از شناخت زیربنایی بودن «مدیریت خانواده» و درک ارزش و اهمیت نقش خانواده در سلامت و اصالت دیگر انواع مدیریت‌ها، باید ویژگی‌های ارزشمند «مدیریت خانواده» را در نگاه امام علی<sup>۷</sup> به بحث و ارزیابی گذاشت.

طبیعی است که در کشورهای غربی و اروپائی چون اساس خانواده را ویران کرده‌اند و اعتقادی به ضرورت تشکیل خانواده ندارند، و همه‌ی ارزش‌های خانه و خانواده در شعله‌های هوس‌های سرکش دموکراسی و آزادی فردی، سوخته است نمی‌توانند به نقش زیربنایی مدیریت خانواده بیندیشند.

صرف نظر از ارزشمندی و زیربنایی بودن «مدیریت خانواده» در نگاه و منظر حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> دارای ویژگی‌های ارزشمندی است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود، مانند:

### ۱- اصل مدیریت مرد در خانواده (انتخاب مدیر)

از نظرگاه نهج‌البلاغه، مدیریت صحیح از خانواده آغاز می‌شود، و در یک مجتمع کوچک خانوادگی که زنی و مردی و فرزندی در آن زندگی می‌کنند ضرورت «مدیریت» مطرح است، و چگونگی اداره‌ی زندگی در خانواده مهم است و برای سلامت و تداوم اصالت خانواده، خداوند انسان آفرین، مدیر و نوع مدیریت را در این مجتمع کوچک تعیین فرموده است که:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَالصَّالِحَاتُ قَاتِنَاتٌ حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَ اللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَ اهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَ اضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا.<sup>۱</sup>

\*\*\*

«مردان، سرپرست و نگهبان زنانند، بخاطر برتری‌هایی که خداوند (از نظر نظام اجتماع) برای بعضی نسبت به بعضی دیگر قرار داده است، و بخاطر انفاق‌هایی که از اموالشان (در مورد زنان) می‌کنند. و زنان صالح، زنانی هستند که متواضعند، و در غیاب (همسر خود) اسرار و حقوق او را، در مقابل حقوقی که خدا برای آنان قرار داده، حفظ می‌کنند. و (اما) آن دسته از زنان را که از سرکشی و مخالفتشان بیم دارید، پند و اندرز دهید! و (اگر مؤثر واقع نشد) در بستر از آنها دوری نمایید! و (اگر هیچ راهی جز شدت عمل، برای وادار کردن آنها به انجام وظایفشان نبود) آنها را تنبیه کنید! و اگر از شما پیروی کردند، راهی برای تعدی بر آنها نجویید! (بدانید) خداوند، بلندمرتبه و بزرگ است.» (و قدرت او، بالاترین قدرت‌هاست).

\*\*\*

زیرا خداوند هستی، زن را برای مادر شدن انتخاب کرد و برای آنکه مادر لایقی باشد و بتواند دوران قاعدگی و حاملگی و زایمان و مشکلات پس از زایمان، و دوران بچه‌داری را به خوبی تحمل کند، او را کانون عواطف و احساسات قرار داده است تا با قدرت فزاینده‌ی عواطف و احساسات بتواند بار سنگین «شدن انسان» را بردارد. و چون کانون احساسات است و در دوران‌های بحرانی و مشکلات طاقت فرسای یاد شده احتیاج به پاسداری دارد که او را حفظ کند و نیازها و نیازمندی‌های او را برآورد نفقه او بر مرد واجب است، و از این رو مرد مدیر خانواده است.

## ۲- اصل هماهنگی در مدیریت خانواده

در اداره‌ی مجتمع‌های انسانی یا دولتی و تجاری، آنگاه موفق خواهیم بود که اصل «هماهنگی» در تمام جوانب آن اداره یا مجتمع یا کارخانه رعایت گردد، همه هماهنگ کار کنند، کارمندان با کارفرمایان هماهنگ باشند، همه‌ی اعضاء مجتمع با مدیران کل و معاونت‌های موجود هماهنگ باشند، کسی از مقررات و نظم موجود سرپیچی نکند و و با اجازه‌ی مسئولان ذیربط کارها آغاز و پایان پذیرد.

از این رو در مجتمع ارزشمند خانواده، بچه‌ها باید با پدر خانواده هماهنگ باشند و خانم باید از مرد یعنی از مدیر خانواده اجازه بگیرد، و با هماهنگی خارج شود، که اجازه گرفتن زن از مرد برای خارج شدن از خانه یکی از اصول مدیریتی برای برقراری نظم در محیط خانه است که نقش تربیتی مهمی در خانواده دارد.

## ۳- اصل مشورت در خانواده

همانگونه که در مدیریت‌های گوناگون اصل مشورت کارساز است و نقش تعیین کننده دارد، در مدیریت خانواده نیز اصل مشورت نقش تعیین کننده‌ای دارد.

پدر خانواده باید با بچه‌ها، با همسر، مشورت کند، تبادل افکار کند که مشورت ارزشمند است، و شخصیت را در بچه‌ها و همسر، شکوفا می‌کند که حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> فرمود:

لَا غِنَى كَالْعَقْلِ؛ وَلَا فَقْرَ كَالْجَهْلِ؛ وَلَا مِيرَاثَ كَالْأَدَبِ؛ وَلَا ظَهِيرَ كَالْمُشَاوَرَةِ.

1- سوره‌ی نساء، آیه‌ی ۳۳.

«هیچ بی‌نیازی چون عقل، و هیچ فقری چون نادانی نیست، هیچ ارثی چون ادب، و هیچ پشتیبانی چون مشورت نیست.»

\*\*\*

اما باید توجه داشت که مدیر خانواده باید تصمیم نهائی را بگیرد، و در مشورت‌ها و تضاد خواسته‌ها و اندیشه‌ها اوست که باید اختلافات را برطرف سازد. و چون تصمیم نهائی با مرد است نباید به هر خواسته‌ای از بچه‌ها و همسر عمل کند، باید بگونه‌ای مشورت کند، تصمیم بگیرد که اعضاء خانواده او را کمک کنند و بدانند که او تصمیم نهائی را می‌گیرد.

\*\*\*

#### ۴- اصل تقسیم کار در خانواده

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیریت خانواده در اسلام، اصل «تقسیم کار» است. باید جایگاه زن و مرد تعریف شود، روشن گردد که محیط و مکان فعالیت زنان کجا و مردان در کجاست؟ اگر به «اصل تقسیم کار» توجه کارشناسانه صورت گیرد و مرد و زن در جایگاه یکدیگر تراحم ایجاد نکنند و هر کدام به وظیفه‌ی خود عمل کنند خانواده رو به رشد و کمال رفته و کودکان در چنین کانون گرمی تربیت می‌شوند. حضرت زهرا<sup>۳</sup> در این رابطه فرمود:

یکی از عوامل شادابی و تکامل خانواده‌ها تعیین حدود مسئولیت افراد در خانواده است. با تقسیم کار، عدالت اجتماعی در محیط کوچک خانواده سعادت می‌آفریند و زن را از دخالت در اموری که سزاوار نیست باز می‌دارد.

\*\*\*

امام باقر<sup>۷</sup> فرمود:

«حضرت فاطمه<sup>۳</sup> کارهای منزل را با حضرت علی<sup>۷</sup> اینگونه تقسیم کرد که: خمیر کردن آرد، و نان پختن، و تمیز کردن خانه و جارو زدن خانه، به عهده‌ی فاطمه<sup>۳</sup> باشد. و کارهای بیرون منزل از قبیل، جمع آوری هیزم و تهیه‌ی مواد اولیه‌ی غذایی را علی<sup>۷</sup> انجام دهد.»

امام صادق<sup>۷</sup> فرمود:

این تقسیم کار با رهنمود رسول خدا<sup>۶</sup> انجام گرفت.

آنگاه که رسول خدا<sup>۶</sup> فرمود:

کارهای داخل منزل را فاطمه<sup>۳</sup> و کارهای بیرون منزل را علی<sup>۷</sup> انجام دهد، حضرت زهرا<sup>۳</sup> با خوشحالی فرمود:

فَلَا يَعْلَمُ مَا دَاخِلُنِي مِنَ السُّرُورِ إِلَّا اللَّهُ بِإِكْفَائِي رَسُولُ اللَّهِ تَحْمِلَ رِقَابَ الرِّجَالِ.

\*\*\*

«جز خدا کسی نمی‌داند که از این تقسیم کار تا چه اندازه خوشحال شدم، زیرا رسول خدا مرا از انجام کارهایی که مربوط به مردان است، بازداشت.»

\*\*\*

امام علی<sup>۷</sup> نیز در رهنمودی نورانی به امام حسن مجتبی<sup>۷</sup> نسبت به اصل تقسیم کار در خانواده فرمود:

وَ اجْعَلْ لِكُلِّ إِنْسَانٍ مِنْ خَدَمِكَ عَمَلًا تَأْخُذُهُ بِهِ، فَإِنَّهُ أُخْرَى أَنْ لَا يَتَوَكَّلُوا فِي خِدْمَتِكَ.

\*\*\*

«کار هر کدام از خدمتکاران را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی، که تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر واگذارند، و در خدمت سستی نکنند.»

\*\*\*

#### ۵- اصل رعایت تناسب در انتخاب کارها

اصل «تناسب» روحیه‌های افراد با کار مورد نظر، یکی دیگر از اصول مدیریت‌هاست که در رشد فرد و جامعه تأثیر بسزائی دارد.

امروزه در مبحث «روانشناسی کار» یکی از مباحث جدی و کاربردی است. روانشناسان به این نتیجه رسیده‌اند که بسیاری از انسان‌ها برای بسیاری از کارها مناسب نیستند و نمی‌توانند در انجام آن موفق باشند و این ضرب المثل «هر کسی را بهر کاری ساختند» یکی از ضرب المثل‌های شیرین و علمی و کاربردی است. بشر پس از تجربیات فراوان و زیان‌های تلخ به این نتیجه رسید که:

باید بین انسان و کار مورد نظر او بررسی‌های کارشناسانه صورت پذیرد.  
انسان کاری را انتخاب کند که با روح او سازگار است، با توان و اندیشه و خلأقیّت او تناسب دارد.  
این اصل ارزشمند در مدیریت خانواده در تفکر حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> وجود داشت که فرمود:  
وَلَا تُمَلِّكِ الْمَرْأَةَ مِنْ أَمْرِهَا مَا جَاوَزَ نَفْسَهَا فَإِنَّ الْمَرْأَةَ رِيْحَانَةٌ وَلَيْسَتْ بِقَهْرْمَانَةٍ<sup>۱</sup>

\*\*\*

«کاری که برتر از توانایی زن است به او وامگذار، که زن گل بهاری است، نه پهلوانی سخت‌کوش.»

\*\*\*

بنابراین نباید کارهای سخت و خشن را به زن واگذار کرد که با روح او انطباق ندارد.

#### ۶- اصل حفاظت در خانواده

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیریت خانواده، «اصل حفاظت» است، مرد که مدیر خانواده است یکی از مسئولیت‌های مهم او حفاظت و پاسداری از حریم خانواده و سلامت زن و فرزند و عفت و حجاب و ناموس است.  
اگر اصل «حفاظت» درست انجام گیرد، خانواده از انواع آفات مصون خواهد ماند و با سلامت و اصالت به پیش خواهد رفت.

اصل «حفاظت» در دیگر انواع مدیریت‌ها نیز نقش تعیین کننده دارد که حضرت امام علی<sup>۷</sup> فرمود:<sup>۲</sup>  
«در پرده‌ی حجاب نگاهشان دار، تا نامحرم‌ان را ننگرند، زیرا که سخت‌گیری در پوشش، عامل سلامت و استواری آنان است، بیرون رفتن زنان بدتر از آن نیست که افراد غیرصالح را در میانشان آوری، و اگر بتوانی بگونه‌ای زندگی کنی که غیر تو را شناسند چنین کن.»

\*\*\*

#### ۷- اصل مسئولیت پذیری

اصل «مسئولیت پذیری» در تمام مدیریت‌ها نیز نقش تعیین کننده دارد و در «مدیریت خانواده» نیز ارزشمند است.

۱- نامه‌ی ۱۱۷/۳۱ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

۲- نامه‌ی ۱۱۷/۳۱ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

اگر زن و مرد هر کدام با مسئولیت‌های خود آشنا باشند.

اگر فرزندان هر کدام به تناسب دوران زندگی جوانی و نوجوانی با مسئولیت‌های خود آشنا شوند، و هر کدام در انجام مسئولیت‌ها موفق باشند، سلامت و پویایی خانواده حفظ می‌گردد و همه‌ی اعضای خانواده به کمال خواهند رسید.

اگر پدران، مسئولیت نان‌آوری و کار و تولید و تأمین هزینه‌ی مناسب خانواده را بدرستی بشناسند و به آن عمل کنند. و اگر همسران و مادران مسئولیت شوهرداری و تربیت فرزند و خانه‌داری را درست انجام دهند و محیط خانواده را هدفدار و شاداب نگهدارند، و فرزندان، هر کدام به وظیفه‌ی خود عمل کنند، کمک و یاور پدر و مادر باشند، اصالت و سلامت خانواده تحقق یافته، آینده‌ی کشور نیز روشن است که حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> خطاب به علاء بن زیاد که زن و فرزند خویش را ترک گفته و از کار و تولید دست کشیده بود و در غارها عبادت می‌کرد فرمود:

«ای دشمنک جان خویش، شیطان سرگردانت کرده، آیا تو به زن و فرزندان رحمت نمی‌کنی؟ تو می‌پنداری که خداوند نعمت‌های پاکیزه‌اش را حلال کرده اما دوست ندارد تو از آنها استفاده کنی؟ تو در برابر خدا کوچک‌تر از آنی که این‌گونه با تو رفتار کند.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

و در ادامه‌ی یادآوری مسئولیت‌ها این نکته را تذکر می‌دهد که ازدواج و تشکیل خانواده مسئولیت‌آور است.

\*\*\*

#### ۸- اصل سعه‌ی صدر و تحمل مشکلات

یکی دیگر از اصولی که در تمام مدیریت‌ها نقش تعیین کننده و کاربردی دارد، اصل «سعه‌ی صدر» و قدرت تحمل یکدیگر در خانواده‌ها است. اگر پدران و مادران بچه را درک کرده و مشکلات آنان را تحمل کنند؛ اگر زن و شوهر ناملایمات زندگی را به خوبی تحمل کنند؛ کانون گرم خانواده تداوم یافته و فرزندان به خوبی تربیت می‌شوند که حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> به این حقیقت میان همسران اشاره می‌فرماید که:

آلَةُ الرَّيَاسَةِ سَعَةُ الصَّدْرِ<sup>۲</sup>

\*\*\*

«بردباری و تحمل سختی‌ها، ابزار ریاست است.»

\*\*\*

#### ۹- اصل فرهنگ پرهیز و حجاب

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیریت خانواده در منظر نهج‌البلاغه، رعایت اصل «فرهنگ پرهیز» است. اگر محیط خانواده از تهاجم بیگانه محفوظ باشد، هر نامحرمی به حریم خانواده راه نیابد، هرگونه روابط صحیح و ناصحیحی شکل نگیرد، رفت و آمد دیگران و نامحرمان کنترل و با حفظ حجاب انجام پذیرد و محدوده‌ی روابط اجتماعی زنان و مردان مشخص باشد، اصل حجاب رعایت شود، اصل «پرهیز» در رفت و آمدها در روابط اجتماعی، در مهمانی‌ها و پذیرایی‌ها حفظ شود، سلامت خانواده‌ها نیز تضمین است که حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> فرمود:<sup>۳</sup>

۱- خطبه‌ی ۲۰۹ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

۲- حکمت ۱۷۶ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

۳- نامه‌ی ۱۱۷/۳۱ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

«در پرده‌ی حجاب نگاهشان دار، تا نامحرم‌ان را ننگرند، زیرا که سخت‌گیری در پوشش، عامل سلامت و استواری آنان است، بیرون رفتن زنان بدتر از آن نیست که افراد غیرصالح را در میانشان آوری، و اگر بتوانی بگونه‌ای زندگی کنی که غیر تو را شناسند چنین کن.»

\*\*\*

#### ۱۰- اصل اعتدال‌گرایی در خانواده (رعایت اصل صداقت)

یکی دیگر از ویژگی‌های «مدیریت خانواده» اصل «اعتدال‌گرایی» است، همواره ستایش بیجا و تندروی‌ها و کاستی‌ها در ستودن دیگران نکوهیده و مشکل آفرین است. زن و مرد باید با صداقت و یکدلی زندگی کنند، تا لباس زیبای یکدیگر باشند، و روح و روان یکدیگر را به آرامش برسانند.

به یکدیگر راست بگویند، ستایش‌ها و نقدها عادلانه باشد، از سوء ظن و بدگمانی پرهیز کنند، یکدیگر را بیش از آنچه که هستند، ندانند و از آرزوها و توقعات افراطی بپرهیزند که امام علی<sup>۷</sup> فرمود:

«مبادا در گرمی داشتن زن زیاده‌روی کنی که او را به طمع‌ورزی کشانده برای دیگران شفاعت نماید بپرهیز از غیرت نشان دادن بیجا که درستکار را به بیمار دلی، و پاکدامن را به بدگمانی رساند کار هر کدام از خدمتکارانت را معین کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی، که تقسیم کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر واگذارند، و در خدمت سستی نکنند. خویشاوندان را گرمی دار، زیرا آنها پر و بال تو می‌باشند، که با آن پرواز می‌کنی، و ریشه‌ی تو را که به آنها باز می‌گردد، و دست نیرومند تواند که با آن حمله می‌کنی، دین و دنیای تو را به خدا می‌سپارم، و بهترین خواسته‌ی الهی را در آینده و هم‌اکنون، در دنیا و آخرت، برای تو می‌خواهم، با درود.»

\*\*\*

اگر مدیریت خانواده با ویژگی‌های یاد شده تشکیل و تداوم یابد، می‌تواند فرزندی سالم تربیت کند که این فرزندان در فردای جامعه‌ی اسلامی انواع مدیریت‌های کشور را با سلامت و اصالت اداره کنند.

### ۳- صفات مدیران در نهج البلاغه

بحث مدیریت در جامعه، و طرح انواع مدیریت‌ها، یک ضرورت غیر قابل انکار اجتماعی است. هر جا گروه و جمع و ملت و قبیله و امتی وجود دارد، برای رفع نیازها و نیازمندی‌های جوامع بشری با کیفیت‌های گوناگون، «مدیریت» لازم است. اداره‌ی یک جامعه که دارای اقشار گوناگون اجتماعی است و بر آنها افکار و آراء متفاوتی حاکم است، بدون دستورالعمل صحیح و متناسب با نیازها و منطبق با واقعیت‌ها ممکن نیست. تلاش دانشمندان رشته‌ی مدیریت آن است که شیوه‌ها و روش‌های صحیح مدیریت جامعه را در هر عصر و زمانی متناسب با همان جامعه، کشف و شناسائی نمایند و دیدگاه‌های نوین و صحیحی ارائه کنند. و هر روز که جامعه‌ی انسان‌ها رو به کمال و تکامل می‌رود، سطح دانش افراد فزونی می‌یابد و تجربیات گوناگونی به دست می‌آورد، اختراعات و اکتشافات شگفت‌آوری انسان‌ها را به سوی افق‌های نو و روشنی سوق می‌دهد. مبحث «مدیریت» نیز در اشکال گوناگون، ضرورت بیشتری پیدا می‌کند، و اخلاق مدیریت و صفات مدیران دقیق‌تر مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. طبیعی است که اداره‌ی جامعه، بدون مدیریت‌های صحیح و مترقی و متکامل ممکن نیست، و مدیریت‌ها، بدون مدیران لایق و کارآمد، توانمند و بالنده نخواهند شد، پس همانگونه که «ضرورت مدیریت» در جوامع بشری یک اصل غیر قابل انکار است، «صفات والای مدیران» و «اخلاق صحیح مدیریت» نیز یک ضرورت است.

#### اول- مدیریت اسلامی

مدیریت و کیفیت اداره‌ی جوامع بشری یک بحث عام و آزادی است که متفکران و اندیشمندان مذاهب و مکاتب و اقوام و ملل گوناگون جهان به آن پرداخته‌اند و هر کدام شیوه‌های رفتاری خاصی را مطرح کرده‌اند. برای ارزیابی انواع مدیریت‌ها و تدوین اخلاق و صفات مدیران، باید به مرکز اشتراک دیدگاه‌های مدیریتی توجه داشت، زیرا همه قبول دارند که:

الف- مجتمع انسانی بدون مدیریت به کمال نمی‌رسد.

ب- مجتمع انسانی نیازمند به انواع مدیریت‌هاست.

پس از درک و اثبات ضرورت مدیریت، آنگاه در تعریف انسان و جامعه‌ی انسان‌ها و کیفیت و شیوه‌ی مدیریت، متفاوت می‌اندیشد.

یکی مانند «تیلور» در «مدیریت تیلوریسم» اضافه تولید را ملاک قرار داده به کارگران بگونه‌ی ابزار می‌نگرد تا منافع کارفرماها و صاحبان صنایع تأمین گردد.

و دیگری مانند «استاخونوف» روسی در مدیریت نوع شرقی «استاخونوفیسم» به کارگران زیاده از حد بها داده، کارفرماها و صاحبان کارخانه‌ها را حذف می‌کند و شعار کُمون اولیه و حذف مالکیت خصوصی را مطرح می‌سازد که سرانجام هر دو دیدگاه ناموفق بوده و دچار فروپاشی می‌گردند.

گروهی دیگر در مدیریت نوین تلاش کردند تا اعتدال را حفظ نمایند که نه کارگران سر به شورش بردارند و نه کارخانه‌ها تعطیل شود و نه حق و حقوق صاحبان صنایع ضایع گردد.

می‌بینیم که، شکل و نوع مدیریت‌ها به افکار و آراء انسان‌ها گره خورده است، تا انسان را شناسیم، نمی‌توانیم برای نیازهای مدیریتی او دستورالعملی صادر کنیم.



تا نیازمندی‌های واقعی جوامع بشری را به خوبی درک نکنیم نمی‌توانیم در تدوین اخلاق و صفات مدیران موفق باشیم و چون انسان، انسان را نمی‌شناسد و انسان موجودی ناشناخته است و تنها آفریدگار انسان، صلاح و فساد او را تشخیص می‌دهد، از این رو باید از وحی الهی و ره‌آورد تعلیم پیامبران آسمانی کمک گرفت تا با استفاده از رهنمودهای کتب آسمانی بهتر بتوانیم راه و رسم اداره‌ی جامعه‌ی انسان‌ها را شناسائی کنیم که مدیریت الهی و مدیریت اسلامی، براساس ضرورت‌های یاد شده مطرح می‌شود و سامان می‌گیرد.

زیرا پروردگار هستی انسان را آفریده و از همه‌ی جوانب گسترده‌ی روح و جسم آدمی باخبر است، و روانشناسی حاکم بر زندگی فردی و اجتماعی او را می‌داند و هزاران پیامبر معصوم و پاک را با کتاب و دستورالعمل کامل آسمانی فرو فرستاد تا راه و رسم زندگی را بیان کنند و مجتمع‌های انسانی را با بهترین و متکامل‌ترین قانون آسمانی اداره نمایند.

پس در اصل «**ضرورت مدیریت**» اختلافی نیست.

همه‌ی اختلاف‌ها و درگیری‌ها بر این محور تکیه دارد که نوع مدیریت بشری باشد یا الهی؟

دستورالعمل مدیران جوامع بشری را انسان‌ها تدوین کنند یا خدای انسان آفرین؟

بایدها و نبایدهای انواع مدیریت‌ها را انسان‌ها تعیین کنند؟ یا پیامبران آسمانی؟!

مدیریت اسلامی یا انواع مدیریت‌های الهی در حکومت پیامبران آسمانی، بر ضرورت‌های زندگی اجتماعی انسان و بر واقعیت‌های حاکم بر جوامع انسانی تکیه دارد که:

مدیریت‌ها براساس حق و واقعیت سامان می‌گیرند. و نوع و شکل مدیریت را وحی تعیین می‌کند. و اخلاق مدیران را خدای آفریدگار نظام هستی مشخص می‌فرماید.

## دوم- صفات مدیران

در مدیریت‌های موجود جهان، از مدیریت کلاسیک تا نئوکلاسیک، از مدیریت اقتصادی تا دولتی، از مدیریت نوع غربی یا شرقی، همه‌جا براساس تفکرات انسانی و تجربه‌های فردی یا جمعی، دستورالعمل‌ها و مقرراتی را کشف و تهیه و تدوین نمودند که از نظر کاربردی در گذشت زمان، برای انطباق با واقعیت‌های موجود جامعه بارها و بارها تغییر کرد و دگرگون شد، و هر روز دستخوش تغییرات اساسی است. گرچه مبانی و اصول مشترکی نیز دارد.

در شرح وظائف مدیریت‌های بشری هر از چندگاه منافع قشری از دیگر طبقات جامعه، منافع کارفرماها، دولت‌ها صاحبان صنایع، یا بعکس کارگران مطرح شده است و هر نظریه‌پردازی تلاش کرده است تا از ماشین‌آلات و نیروی انسانی حداکثر استفاده را بکند.

اگر «**اخلاق مدیریت**» تدوین کرده‌اند، برای آن بود که کارگران شورش نکنند، به کار و تولید ادامه دهند، و تا حدودی در منافع صنایع خصوصی یا دولتی سهیم باشند، نه از آن نظر که انسانند و ارزش‌های انسانی مورد توجه است، و مدیریت‌ها در چهارچوب ارزش‌ها شکل می‌گیرد و برای احیاء ارزش‌ها تلاش می‌کنند، بلکه بحث آنان برای اضافه تولید، و افزایش سرمایه است که چگونه کارگران را راضی نگهدارند تا دلسرد نشوند و دست از تولید برندارند؟

در صورتی که در مدیریت اسلامی و صفات مدیران در نهج‌البلاغه، انسان در خدمت ماشین نیست.

انسان در خدمت تولید نیست، انسان در تولید و کار خلاصه نمی‌شود، و برخورد دولت و صاحبان صنایع با کارگران نباید برخورد ابزاری باشد، که انسان هدفدار است و انواع مدیریت‌ها نیز برای تحقق اهداف والای انسانی، الهی باید تلاش کنند. از دیدگاه نهج‌البلاغه، انواع مدیریت‌ها باید در خدمت انسان‌ها باشند که نوعی عبادت به حساب می‌آید و مدیران جامعه‌ی اسلامی، خدمتگزاران توده‌های مردم و بندگان خدا هستند، که فرمودند:

## رَئِيسُ الْقَوْمِ خَادِمُهُمْ

\*\*\*

بزرگ و مدیر مردم خدمتگزار مردم است.

\*\*\*

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در نامه‌ی ۵۳ نهج‌البلاغه به یکی از بزرگترین مدیران سیاسی، نظامی کشورش، مالک اشتر می‌نویسد:

«مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار ده، و با همه دوست و مهربان باش. مبدا هرگز، چنان حیوان شکاری باشی که خوردن آنان را غنیمت دانی، زیرا مردم دو دسته‌اند، دسته‌ای برادر دینی تو، و دسته‌ی دیگر همانند تو در آفرینش می‌باشند.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

در مدیریت اسلامی خدامحوری، و تقواگرایی اساس کار و زندگی است و همه چیز با معیار تقوا ارزیابی می‌گردد. امام علی<sup>۷</sup> شیوه‌ی برخورد و اصول مدیریت را در نامه‌ی خود به کالک اشتر از تقوا و خداگرایی آغاز می‌کند و می‌فرماید: «او را به ترس از خدا فرمان می‌دهد، و اینکه اطاعت خدا را بر دیگر کارها مقدم دارد، و آنچه در کتاب خدا آمده، از واجبات و سنت‌ها را پیروی کند، دستوراتی که جز با پیروی آن رستگار نخواهد شد، و جز با شناختن و ضایع کردن آن جنایتکار نخواهد گردید. به او فرمان می‌دهد که خدا را با دل و دست و زبان یاری کند، زیرا خداوند پیروزی کسی را تضمین کند که او را یاری دهد، و بزرگ دارد و آن کس را که او را بزرگ شمارد. و 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 و اِی می‌دارد جز آنکه خدا رحمت آورد (یوسف، ۵۳)»

\*\*\*

در این دیدگاه امام علی<sup>۷</sup> به بزرگترین و لایق‌ترین مدیر کشور اسلامی سفارش می‌کند که اداره‌ی صحیح جامعه‌ی اسلامی را تقواگرایی، عبادت، بندگی، خودسازی و توجه به امدادهای غیبی خداوند سازمان دهد و باور داشته باشد که در اداره‌ی جامعه و برخورد با مشکلات تنها نیست و انواع هدایت‌های الهی او را یاری خواهند داد. مدیریت صحیح کارگزاران امام علی<sup>۷</sup> الگوئی زنده و سمبلی جاودانه برای مدیران جوامع اسلامی است که ارزش‌های والای مدیریت اسلامی را تحقق بخشند و در مرز ماده و مادیات در جا نزنند. حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> برای مقابله با آفات مدیریت و انواع غرورزدگی، خودمحوری، تندروی‌های شکننده به مالک اشتر نوشت:

«به مردم نگو، به من فرمان دادند و من نیز فرمان می‌دهم، باید اطاعت شود، چه این‌گونه خودبزرگ‌بینی دل را فاسد، و دین را پژمرده، و موجب زوال نعمت‌هاست.

و اگر با مقام و قدرتی که داری، دچار تکبر یا خودبزرگ‌بینی شدی به بزرگی حکومت پروردگار که برتر از تو است بنگر، که تو را از سرکشی نجات می‌دهد و تندروی تو را فرو می‌نشاند، و عقل و اندیشه‌ات را به جایگاه اصلی باز می‌گرداند.»

\*\*\*

۱- نامه‌ی ۸/۵۳ نهج‌البلاغه -و- تحف العقول، ص ۱۲۶ -و- تاریخ دمشق، ج ۳۸، ص ۸۷ -و- بحارالانوار، ج ۱۷، ص ۶۸ -و- علل الشرایع، ص ۱۷۸.

یعنی در محدوده‌ی پُست و مقام، برای مقابله با انواع زشتی‌ها و آفات ارزش‌ها، باید با توجّه به قدرت لایزال الهی، و مدیریت عمومی و جاودانه‌ی حضرت حق بر کلّ نظام هستی پیش رفت. اگر یک مدیر آگاه، همه‌ی عالم را محضّر حق بداند و خدا را در رأس همه‌ی مدیریت‌ها ناظر بر کار مدیران بشناسد، می‌تواند به خوبی بدرخشد و مدیریت‌ها را هدف و در مدیران عشق و شور ایجاد کند. در این قسمت توجّه به برخی از صفات مدیران در نهج‌البلاغه ضروری است:

### سوم- اخلاق پسندیده‌ی مدیران اسلامی

۱- خدامحوری

۲- تقواگرایی

(در دستورالعمل امام به مالک اشتر تذکر داده شد).

### ۳- رعایت عدل و انصاف

یکی از اصول مدیریت اسلامی رعایت عدالت اجتماعی است که یک مدیر اسلامی باید عدالت را در همه جا رعایت کند، امام علی<sup>۷</sup> به مالک اشتر نوشت:

«با خدا و با مردم، و با خویشاوندان نزدیک، و با افرادی از رعیت خود که آنان را دوست داری، انصاف را رعایت کن، که اگر چنین نکنی ستم روا داشتی، و کسی که به بندگان خدا ستم روا دارد خدا به جای بندگانش دشمن او خواهد بود، و آن را که خدا دشمن شود، دلیل او را نپذیرد، که با خدا سر جنگ دارد، تا آنگاه که باز گردد، یا توبه کند، و چیزی چون ستمکاری نعمت خدا را دگرگون نمی‌کند، و کیفر او را نزدیک نمی‌سازد، که خدا دعای ستمدیدگان را می‌شنود و در کمین ستمکاران است.»

\*\*\*

### ۴- مردم گرایی (توجّه به جلب رضایت مردم)

مدیریت تیئوریسم که موفق نبود و بسیاری از شورش‌های کارگری را پدید آورد، در همین اصل مشکل داشت، زیرا به کارگران به چشم ابزار می‌نگریست و منافع عموم مطرح نبود. وقتی حکومتی «مردمی» نباشد، و برای مردم کار نکند، و مردم را ابزار تولید یا دیگر منافع خود به حساب آورد دوام نمی‌آورد.

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در دستورالعمل استاندار بصره عبدالله بن عباس نوشت:

«با مردم، به هنگام دیدار، و در مجالس رسمی، و در مقام داور، گشاده‌رو باش، و از خشم بپرهیز، که سبک مغزی به تحریک شیطان است، و بدان! آنچه تو را به خدا نزدیک می‌سازد، از آتش جهنّم دور می‌کند، و آنچه تو را از خدا دور می‌سازد، به آتش جهنّم نزدیک می‌کند.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

۱- نامه‌ی ۷۶ نهج‌البلاغه، المعجم المفهرس، -و- بحارالانوار، ج ۸، ص ۶۳۵ -و- الامامه و السیاسة، ج ۱، ص ۸۵ -و- کتاب جمل، نوشته‌ی واقدی، و کتاب طراز، ج ۲، ص ۲۹۳.

## ۵- تواضع و فروتنی

یکی دیگر از اصول مدیریت اسلامی رعایت تواضع و فروتنی با مردم است که از مبانی اعتقادی پدید می‌آید، زیرا احترام به مردم، عشق ورزیدن نسبت به مردم پشتوانه‌ی اعتقادی لازم دارد.

امام علی<sup>۷</sup> در نامه‌ی ۱۹ به یکی از استاندارانش که در سرزمین غیراسلامی حکومت می‌کرد و با مردمی آتش‌پرست در رابطه بود، نوشت:

«پس از نام خدا و درود. همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من درباره‌ی آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته‌ی نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند زیرا که با ما هم‌پیمانند، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را بهم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن، رعایت کن.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

درست است که مردم آن سامان مسلمان نیستند، اما در دیدگاه حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> تمام انسان‌ها محترمند و باید با آنها برخورد صحیح شود.

تا فرماندار امام علی<sup>۷</sup> در شهر بصره با برخی از قبائل بدرفتاری می‌کند، و به امام گزارش می‌زند، فوراً عکس‌العمل نشان می‌دهد و نامه‌ی ۱۸ را به ابن عباس می‌نویسد که:

«پس از نام خدا و درود. همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من درباره‌ی آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته‌ی نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند زیرا که با ما هم‌پیمانند، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را بهم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن، رعایت کن.»<sup>۲</sup>

\*\*\*

## ۶- رعایت تساوی و عدالت رفتاری

یکی دیگر از ویژگی‌های مدیران اسلامی رعایت «تساوی» و «عدالت رفتاری» با مردم و مراجعه کنندگان است، که بدون معیارهای اسلامی، فردی را بر فردی دیگر ترجیح ندهد، با همه مهربان باشد، برای رفع مشکلات همه بکوشد، دوست و فامیل و خویشاوند ننشاند. که حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در نامه‌ی ۲۷ به استاندار مصر، محمد بن ابی‌بکر نوشت:

«با مردم فروتن باش، نرمخو و مهربان باش، گشاده‌رو و خندان باش، در نگاه‌هایت، و در نیم نگاه و خیره شدن با مردم به تساوی رفتار کن، تا بزرگان در ستمکاری تو طمع نکنند، و ناتوان‌ها در عدالت تو مأیوس نگردند، زیرا خداوند از شما بندگان درباره‌ی اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان پرسش می‌کند، اگر کیفر دهد شما استحقاق بیش از آن را دارید، و اگر ببخشد از بزرگواری اوست.»<sup>۳</sup>

\*\*\*

۱- انساب الاشراف، ج ۲، ص ۱۶۱ -و- تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۱۷۹ -و- بحارالانوار، ج ۸، ص ۵۸۳.

۲- انساب الاشراف، ج ۲، ص ۱۶۱ -و- تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۱۷۹ -و- بحارالانوار، ج ۸، ص ۵۸۳.

۳- کتاب الغارات، ص ۲۳۵ -و- تحف العقول، ص ۱۷۶ -و- أمالی صدوق، ص ۲۴ -و- تاریخ طبری، ج ۶، ص ۳۲۴۶.

## ۴- مدیریت صحیح در نهج البلاغه

شناخت انواع مدیریت‌های موجود در جهان معاصر، و ارزیابی و مقایسه‌ی آنها با «مدیریت اسلامی» یکی از حیاتی‌ترین مباحث کلیدی کارگزاران نظام اسلامی و مدیران متخصص و متعهد کشور الهی است.

تا مدیران و کارگزاران نظام اسلامی، مدیریت‌های موجود را نشناسند و تا از آخرین ره‌آورد و تجربیات دانش امروزی بهره‌مند نگردند و نتوانند ویژگی‌های «مدیریت اسلامی» را در مقایسه با مدیریت‌های دیگر بلوک شرق و غرب، به درستی شناسایی نمایند، نمی‌شود انتظار آگاهی لازم، و مدیریت سالم را داشت.

آنچه که مدیریت‌های موجود در نظام اسلامی را از نظر کمیّت و کیفیت بازسازی می‌کند و روش صحیح مدیریت را تحقق می‌بخشد و می‌شود با هرگونه فساد اداری و مدیریتی برخورد مناسب نمود که یکی از موفقیّت‌ها شناخت و آگاهی لازم از انواع مدیریت‌ها، و ضعف و قوّت آنها و راه‌های موفقیّت یا شکست مدیریت‌های موجود در دنیاست. در این رابطه چند گروه را باید مورد توجّه قرار داد:

۱- گروهی با تحصیلات عالیه از کشورهای غربی و شرقی و گرفتن مدارج علمی در مباحث مدیریتی و مطالعه در آثار متفکران و صاحب نظران مکاتب مدیریت در غرب و شرق، چون آگاهی لازم از اسلام و قرآن و نهج البلاغه نداشتند و فریب تبلیغات استعماری غرب را خوردند، باور کردند که از مذهب باید فاصله گرفت و در کتاب‌های و جزوه‌های درسی دانشگاهی خود آوردند که:

الف- مدیریت علمی بوده و ساخته و پرداخته متفکران غربی است.

ب- مکاتب مدیریت در غرب و شرق پدید آمده و گسترش یافته است.

ج- مدیریت علم است و هیچ ارتباطی با مکتب اسلام ندارد.

د- مدیریت یک پدیده‌ی علمی کلاسیک جدید است و اصلاً اسلام، مدیریت ندارد.

۲- گروهی دیگر که در کشور اسلامی رشد کردند، و در دانشگاه‌های خودمان مدرک تحصیلی گرفتند و هم مذهبی هستند و مراسم مذهبی آنان ترک نمی‌شود اما از نظر فکری و علمی، غرب‌زده‌اند و در برابر تهاجم فرهنگی غرب بر ضدّ اسلام، بی‌دفاع مانده و باور کردند که اسلام «مباحث مدیریتی» ندارد و مدیریت علم سازمان یافته عصر ماست از این رو نمی‌توانند حقیقت را تماشا کنند و مباحث مدیریت اسلامی را بدرستی کشف نمایند.<sup>۱</sup>

## اول- ضرورت بررسی تطبیقی

برای شناخت مدیریت صحیح، و اصول مدیریت متکامل و مترقی منطبق با نیازمندی‌های یک جامعه‌ی ایده‌آل اسلامی، باید تئوری‌های مدیریتی جهان را شناخت و از ضعف‌ها یا ویژگی‌های آنها اطلاع کافی به دست آورده، آنگاه از ره‌آورد تجربیات ارزشمند مدیریت‌های موجود بهره‌مند گردید که راهی جز بررسی تطبیقی وجود ندارد.

الف- بررسی تطبیقی مدیریت‌های موجود جهان معاصر

---

۱- قرآن کریم این روش متکامل را مطرح فرموده است که: فبشر عباد الذین یستمعون القول فیتبعون احسنه اولئک هدیهم الله و اولئک هم اولوالالباب (۱۷ زمر): (بشارت به رحمت ده آن دسته از بندگان را که چون سخنی بشنوند نیکوترین آن را می‌پذیرند آنها افرادی هستند که هدایت الهی شامل حالشان شده و آنان بحقیقت خردمندانند)

ب- بررسی تطبیقی مدیریت‌های موجود جهان با بررسی تطبیقی مدیریت‌های موجود جهان اسلامی در بررسی تطبیقی مدیریت‌ها و نقد و ارزیابی ویژگی‌ها و کاستی‌های آنها، با جوانب گسترده و ویژگی‌های ارزشمند تئوری‌های مدیریت آشنا می‌شویم و ضعف‌ها و گرایش‌های منفی و ضد انسانی برخی از آنها را کشف نموده و ره‌آورد شوم آنها را شناسائی می‌کنیم که قدم مثبت و سرنوشت‌ساز، در آشنائی با مباحث نظری مدیریت‌هاست که ما را از نظر کاربردی و علمی رهنمون خواهند شد.

ولی در بررسی تطبیقی مدیریت‌های موجود جهان، با مدیریت اسلامی به گستردگی جوانب مدیریت اسلامی، و ارزش‌های جاویدان آن و هدفداری و سمت‌گیری صحیح آن، و ارزش عامل انسانی و مقررات عادلانه و متکامل آن آشنا می‌شویم.<sup>۱</sup>

و به تصحیح و تنظیم اطلاعات به دست آمده می‌پردازیم که:  
کدام نمونه از مدیریت‌ها مردود و براساس حق و واقعیت بازسازی نشده‌اند، مانند:  
مدیریت‌های استبدادی «ماکیاولیستی»<sup>۲</sup> و کدام نمونه از مدیریت‌ها که به حقوق انسانی کارگران توجه دارد.

## دوم- انواع مدیریت‌ها

با مطالعه و بررسی تاریخ گذشتگان و دقت در آثار فرهنگی و فیزیکی انسان‌های آغازین تاکنون به این نتیجه می‌رسیم که انواع مدیریت‌ها در زندگی انسان‌ها وجود داشته است و اصولاً مدیریت با شکل‌گیری زندگی اجتماعی تحقق یافته، و ضرورت پیدا کرده است، مانند:

۱- مدیریت اجتماعی

الف- مدیریت خانواده

ب- مدیریت جامعه و کشور

ج- مدیریت یک قبیله یا یک روستا

د- مدیریت شهرها

۲- مدیریت اقتصادی (در تولید انواع غذاها و نیازمندی‌های زیستی بشر)

۳- مدیریت سیاسی، حکومتی (برای اداره‌ی یک نظام سیاسی)

۴- مدیریت نظامی (کیفیت صحیح بازپروری ارتش و بکارگیری آن در جنگ و صلح)

۵- مدیریت قضائی (نظارت بر اجرای حقوق مردم و روش‌های صحیح بازدارندگی)

علوم فراوانی هم‌اکنون این نظریه را تقویت می‌کنند که:

مدیریت، یک ضرورت غیر قابل انکار زندگی اجتماعی انسان بوده و همواره در جوامع هر چند ابتدائی وجود داشته و دارد و در میان جوامع گوناگون بشری، هیچ جا نمی‌شود ضرورت مدیریت را نادیده گرفت.

\*\*\*

---

1- امام علی فرمودند: و اعلموا انکم لن تعرفوا الرشده حتی تعرفوا الذی ترکہ خطبه ۱۴/۱۴۷ (آگاه باشید هیچگاه راه حق را نخواهید شناخت مگر آنکه مخالفان و ترک کنندگان آن را بشناسید)

امروزه در قبائل نیمه وحشی و وحشی جنگل‌های آمازون نیز این حقیقت به اثبات رسیده که انسان بدون مدیریت نمی‌تواند زندگی کند و نتوانسته است حتی قبائل توتمیسم<sup>۱</sup> (اقوام و قبائل ابتدائی) نیز نوعی مدیریت اجتماعی داشتند به همین مناسبت علوم زیر را می‌توان نام برد:

- آنتروپولوژی (مردم‌شناسی)<sup>۲</sup>
- اتنوگرافی (باستان‌شناسی، قوم‌نگاری)<sup>۳</sup>
- اتنولوژی (قوم‌شناسی)<sup>۴</sup>

با بررسی دقیق دیدگاه مدیریت اسلامی در قرآن و نهج‌البلاغه به خوبی می‌نگریم که در «مدیریت اسلامی» از هرگونه تنگ‌نظری پرهیز شده و تنها به یکی از جوانب نیازمندی انسان توجه نمی‌شود بلکه همه‌ی نیازمندی‌های فرد و جامعه مورد توجه دقیق «مدیریت اسلامی» است. گرچه مزایا و ویژگی‌های مدیریت‌های محدود و یک بعدی را نیز دارد (مدیریت نظامی، مدیریت اقتصادی، علمی، اجتماعی همه در اداره‌ی انسان و نظام اسلامی مطرح می‌باشند) و چون یکی از اهداف مهم مدیریت اسلامی تکامل و سعادت انسان در تمام کراهی زمین است و انسان و انسانیت را مورد توجه قرار می‌دهد و روح وحدت و برادری را تحکیم می‌بخشد نمی‌تواند در جهت منافع شخصی حرکت کند، باند و گروهی خاص یا حزب و صنف خاصی را در نظر داشته باشد که در تفکر جهان وطنی اسلام و روح انترناسیونالیستی آن، هرگونه طبقه، فرقه، قبیله و قوم‌گرایی مردود است.

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> به بزرگترین مدیر فعال سرزمین مصر، در هدفداری و موضعگیری مدیریت اسلامی می‌نویسد: «مالک، با مردم مصر مانند حیوان درنده برخورد نکن، زیرا مردم دو گروهند «اما اخ لک فی الدین» یا برادران دینی تو هستند «و اما نذیر لک فی الخلق» و یا اگر مسلمان نیستند همانند تو انسانند.»<sup>۵</sup>

\*\*\*

## ۲- مدیریت‌هایی که تنها به تولید و مادیات توجه دارند و ارزش‌های انسانی را فراموش کردند؛

- ۱- مدیریت تیلوریسم<sup>۶</sup> روش‌های تیلور در اضافه تولید
- ۲- مدیریت استاخانویسم<sup>۷</sup> روش‌های استاخانوف روسی در بالا بردن تولید کارخانجات صنعتی شوروی
- ۳- مدیریت مرکانتیلیسم<sup>۸</sup> علاقه‌ی شدید به افزایش بهره‌وری و سودآوری مادی که بجز سیمای سودگرایانه بچیز دیگری نمی‌اندیشد.
- ۴- مدیریت علمی نئوکلاسیک‌ها (طرفداران التن میو)<sup>۹</sup>
- ۵- و مدیریت‌های استبدادی ماکیاولیستی، سوسیالیستی و کاپیتالیستی

با توجه به هدفداری مدیریت اسلامی جهت رشد انسان در تمام ابعاد وجودی، مادی و معنوی، گرچه تولید مناسب یا افزایش تولید در اقتصاد سالم جامعه‌ی اسلامی یکی از اهداف ارزنده و سرنوشت‌ساز است، اما همه چیز فدای اضافه تولید

1 - Totemisme

2 - Anthropology

3 - Ethnography

4 - Ethnology

5- نامه‌ی ۹/۵۳ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

6 - (Taylorism)

7 - (Stakhanovism)

8 - (Mercantilism)

9 - (Elton mayo)

نمی‌شود، تولید باید در خدمت انسان و سعادت و تکامل او باشد نه آنکه انسان در خدمت اضافه تولید یا جهش تولید به عنوان یک ابزار و پیچ و مهره‌ی ماشین قرار گیرد و همه‌ی استعدادهای ارزشمند او فدا شوند.

چنین طرز تفکری طبیعی است که صاحبان صنایع و کارخانه‌داران بزرگ را بخود جذب کرده و حافظ منافع آنان می‌گردد، از این رو بلافاصله پس از عرضه‌ی مدیریت علمی در غرب، طرفداران فراوانی آن را ترویج نموده و در مراکز صنعتی تجاری خود بکار گرفتند که «تیلوریسم» روز به روز رونق و شهرت فراوانی گرفته به صورت یکی از مکاتب نوین مدیریت معرفی گردید، و حاصل و ره‌آورد تفکرات تیلوریست‌ها با همکاری صاحبان صنایع و مراکز کارگری این شد که:

الف- حداکثر بهره‌کشی و استفاده را از انسان‌ها به عنوان ابزار تولید داشته باشند.

ب- از نیروی کار ارزان کارگران به صورت اغراق آمیزی استفاده کنند.

ج- انسان را همانند ماشین بنگرند.

د- نیروی کارگران را در معرض خرید و فروش قرار دهند.

ه- زندگی ماشینی و ماشین را بر انسان و جامعه تحمیل نمایند.

در تمام محافل صنعتی و تجاری بحث بر سر کار ارزان و سود فراوان، در حداقل زمان ممکن بود که برای رسیدن به این هدف، انواع ماشین‌های صنعتی را اختراع نمودند و با شیوه‌ها و روش‌های استثمار، استثمار فرای فرای در بهره‌کشی انسان‌ها بکوشند، در واقع مدیریت علمی، راه فئودالیسم، و الیگارش، و اریستوکراسی و حکومت‌های استبدادی را ادامه می‌داد با این فرق که، استفاده از ماشین و انسان را بگونه‌ی «علمی» تفسیر می‌نمود فئودالها و الیگارش‌ها و اریستوکرات‌ها که شب و روز در فکر کار ارزان و تولید و سود فراوان بودند، مدیریت کلاسیک را بهترین پل پیروزی شناخته و در تحقق آن کوشیدند گرچه در مقالات گذشته توضیح دادیم که مدیریت اسلامی با مدیریت علمی تیلور و مدیریت علمی، موافق مشروط است در اینجا باید اضافه کنیم:

موافقت مشروط، در رابطه با برخی از «اصول مدیریت علمی» تیلوریسم، ممکن است وجود داشته باشد، مانند:

«نظم و انضباط،

نظارت و کنترل،

محاسبه و برنامه‌ریزی،

پاداش»

که در آیات سیاسی، اجتماعی قرآن کریم، بخصوص سوره‌ی حدید و انبیاء و نهج‌البلاغه در نامه‌ی ۵۳ و ۴۵ امام علی<sup>۷</sup> به عالی‌ترین و انسانی‌ترین اصول مدیریت می‌پردازند و اصول مدیریت را همراه با زیربنای اعتقادی و اخلاقی معرفی می‌نمایند.

اما در هدفداری و سمت‌گیری و کیفیت اجرای اصول مدیریت، اسلام با تفکرات تیلوریسم موافق نیست، زیرا:

۱- در تیلوریسم، اساس، اضافه تولید است در صورتی که در مدیریت اسلامی اساس رشد و کمال انسان‌هاست.<sup>۱</sup>

۲- در تیلوریسم بالا بردن سطح تولید هدف است و در مدیریت اسلامی بالا بردن سطح فکر و علم و معنویت.<sup>۲</sup>

۳- در تیلوریسم انسان برای تولید و در مدیریت اسلامی تولید برای انسان‌ها.

۴- در تیلوریسم انسان ابزار تولید است و در مدیریت اسلامی ابزار در خدمت انسان‌ها

۱- و ما خلقت الجن و الانس الا ليعبدون، آیه‌ی ۵۶ سوره‌ی ذاریات.

۲- بالا آوردن تولید خوب است: یا ایها الناس کُلُوا مما فی الارض حلالا طیباً، (۱۶۸ بقره)، اما هدف نیست (آیه‌ی ۵۶ سوره‌ی ذاریات)



- ۵- در تیلوریسم تولید در جهت منافع کارفرما و در مدیریت اسلامی تولید در جهت منافع انسان هاست.<sup>۱</sup>
- ۶- در تیلوریسم حداکثر استفاده از انسان و ماشین در مدیریت اسلامی حداکثر استفاده از ماشین برای انسان.
- ۷- در تیلوریسم افزایش تولید با حداقل هزینه و مزد اما در مدیریت اسلامی مزد عادلانه برای کارگر مطرح است.<sup>۲</sup>
- ۸- در تیلوریسم ماشین حاکم است و در مدیریت اسلامی انسان باید بر ماشین حاکم باشد.<sup>۳</sup>
- ۹- در تیلوریسم منافع کارفرماها تأمین است و مدیریت اسلامی منافع کارگران و کنترل کارفرماها.<sup>۴</sup>
- ۱۰- در تیلوریسم تفکر مادی و اقتصاد اصالت دارد و در مدیریت اسلامی ارزش ها و معنویت.<sup>۵</sup>

\*\*\*

چون ارزش ها و معنویت اساس مدیریت اسلامی است و حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> یکی از مدیران و فرمانداران خود را مورد توبیخ قرار داده می فرماید:

«پس از نام خدا و درود. همانا دهقانان مرکز فرمانداریت، از خشونت و قساوت و تحقیر کردن مردم و سنگدلی تو شکایت کردند، من دربارهی آنها اندیشیدم، نه آنان را شایسته نزدیک شدن یافتم، زیرا که مشرکند، و نه سزاوار قساوت و سنگدلی و بدرفتاری هستند زیرا که با ما هم پیمانند، پس در رفتار با آنان، نرمی و درشتی را بهم آمیز، رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته باش، اعتدال و میانه روی را در نزدیک کردن یا دور نمودن، رعایت کن.»

\*\*\*

در مدیریت اسلامی، مدیری که با مردم برخورد خوب ندارد سرزنش می شود یا عزل می گردد که در نامه ی ۱۹ در رابطه با فرمانداری است که در میان مردم غیر مسلمان مدیریت دارد و مردم آن سامان مشرکند باز هم ارزش های اسلامی تواضع و فروتنی ملاک بررسی هاست.

اما در تیلوریسم و مدیریت کلاسیک، سنگدلی و قساوت و تحقیر کردن کارگران برای کار بیشتر و افزایش تولید، یکی از ویژگی های مدیران به حساب می آید.

همین نامه ی توبیخ آمیز را امام علی<sup>۷</sup> به ابن عباس فرماندار بصره می نویسد و سفارش می کند که اصول گرائی و ارزش های اسلامی را به دقت رعایت کند.

مردم بصره ای که در پس از جنگ جمل شورش کردند و با حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> جنگیدند، امام هرگز به قصد انتقام جوئی و تصفیه نمی رود، به فرماندار بصره نوشت:

فحادث أهلها بالاحسان اليهم و احلل عقدة الخوف عن قلوبهم

\*\*\*

«با مردم بصره با نیکی رفتار کن و گره وحشت و ترس از حکومت را از قلوبشان، بگشای.»<sup>۶</sup>

\*\*\*

1- خلق لكم ما في الارض جميعاً (آیه ی ۲۹، سوره ی بقره)

2- و ان ليس للانسان الا ما سعى (آیه ی ۳۹ سوره ی نجم) و للرجال نصيب مما اكتسبوا (آیه ی ۳۲ سوره ی نساء)

3- و لقد كرما بني آدم... و فضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً (آیه ی ۷۰ سوره ی اسراء)

4- و لا تأكلوا اموالكم بينكم بالباطل (آیه ی ۱۸۸ سوره ی بقره و آیه ی ۲۹ سوره ی نساء)

5- ان اكرمكم عند الله اتقاكم (آیه ی ۱۳ سوره ی حجرات)

6- نامه ی ۱/۱۸ نهج البلاغه، المعجم المفهرس مؤلف.

در مدیریت کلاسیک، کارفرما و مدیران مجازند تا با تمام روش‌های استحصاری، ایجاد رعب و وحشت نموده، کارگران را به کار گیرند.

### ۳- مدیریت‌هایی که در مرز منافع شخصی، طبقات حاکم، احزاب سیاسی، اصناف مشخصی پدید

آمدند مانند:

- ۱- مدیریت مالتوزیانیسم (Malthusianism) که بر اساس سودجوئی و منافع شخصی کار می‌کند.
- ۲- مدیریت اکسپانسیونیزم (Expansionism) طرفداران توسعه‌ی اراضی حتی به وسیله‌ی دخالت نظامی یا سیاسی، مانند: صهیونیسم بین‌المللی.
- ۳- مدیریت سندیکالیسم (Syndicalism) که برای منافع سازمان اصناف در یک کشوری فعال است.
- ۴- مدیریت فیزیوکراسی (Physiocracy) که بر اساس سودجوئی و منافع شخصی تبیین می‌شود که با کاپیتالیسم و یوتیلیتاریانیسم هماهنگ است.
- ۵- مدیریت فئودالیست‌ها (Feudalism) که منافع خان و ارباب و مالکین بزرگ را مورد توجه قرار می‌دهد.
- ۶- مدیریت پلوتوکراسی (Plutocracy) که مدیریت سیاسی، اقتصادی جامعه در دست سرمایه‌داران بزرگ است.
- ۷- مدیریت اریستوکراسی (Aristocracy) که اشراف و طبقه‌ی مرفه مدیریت را در دست گیرند و برای منافع همین طبقه فعال باشند.

\*\*\*

چنین طرز تفکری در بسیاری از حکومت‌های استبدادی مطرح است که منافع ملت‌ها و امت‌ها را فدای یک طبقه‌ی خاص، اشراف، سرمایه‌داران، نخبگان، زورمداران می‌کنند، و از انواع آزادی، انتخاب، اصالت‌ها و ارزش‌های انسانی خبری نیست. ملاک بررسی‌ها در حکومت و مدیریت رأی شخص یا اشخاص زورمدار و متمدل است، حق و حقیقت مطرح نیست و همه‌ی انسان‌ها و تمام امکانات سیاسی، اقتصادی تنها در خدمت یک گروه ممتاز سلطه‌گر است.

مدیریت از نوع الیگارشی یا تیموکراسی یا اریستوکراسی از نظر:

الف- هدفداری و سمت‌گیری

ب- شکل‌گیری و گسترش

ج- اخلاق مدیریتی و مدیران

د- مناسبات انسانی و روابط اخلاقی، اجتماعی با مردم نیز وابسته به بینش و آراء و منافع تنها یک طبقه، یک گروه اشراف خواهد بود و در پیدایش و تداوم، وابسته و محدود است.

این دسته از حکومت‌ها و مدیریت‌ها از نظر قرآن و نهج‌البلاغه مردود می‌باشند، زیرا در قرآن و نهج‌البلاغه حکومت و مدیریت تکیه‌گاه‌های ارزشمندی دارند که نمی‌توان در مدیریت اسلامی تئوری مدیریت الیگارشی یا اریستوکراسی را پذیرفت، مانند:

۱- حکومت و مدیریت اسلامی وابسته به طبقه و گروه خاصی نیست.<sup>۱</sup>

۲- شرائط حکومت و مدیریت به تقوا و پاکیزگی و ارزش‌های اخلاقی تکیه دارد إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ اتَّقَاكُمْ (۱۳)

(حجرات)

۱- قل انما اعظکم بواحدہ ان تقوموا للہ مثنی و فرادی (آیه ۴۶ سوره ی سبا)

پس بی تقواها و انسان‌های بدون ایمان از هر طبقه و گروهی که باشند نمی‌توانند در حکومت و مدیریت اسلامی راه یابند.

۳- اصول و مقررات حکومت و مدیریت اسلامی را خدای انسان آفرین مشخص می‌کند که اسیر فکر و وابستگی‌های قانونگذاران بشری نمی‌باشد.<sup>۱</sup>

۴- هدفداری مدیریت اسلامی جهان شمول است، همه‌ی انسان‌ها را شامل می‌شود و برای منافع بشریت تلاش خواهد کرد.<sup>۲</sup>

۵- مدیریت اسلامی با اینکه براساس مقررات الهی است، اما از نظر اجرائی و کاربردی، شورائی است که با انواع حکومت‌های مطلقه و استبدادی مخالفت دارد.<sup>۳</sup>

\*\*\*

امام علی<sup>۷</sup> به مالک اشتر رهنمود می‌دهد که با یک طبقه‌ی ممتاز اجتماعی روابط نداشته باشد، بلکه از آنها در برابر محرومان و دیگر طبقات ضعیف جامعه، چشم پوشد، یعنی: سمت‌گیری مدیریت اسلامی، محروم پروری و ظالم‌ستیزی است و آنگاه هشدار می‌دهد که از ثروتمندان و نخبگان ناراضی هرگز نهراسد و در مقابل به جلب رضایت عمومی بپردازد که امروزه اینگونه نگرش‌ها را (تنوری‌های انسانی، و مردم دوستی، و دیگر دوستی و دموکراسی) می‌نامند.

فَإِنَّ سَخَطَ الْعَامَّةِ يُجْحِفُ بِرِضَا الْخَاصَّةِ وَإِنْ سَخَطَ الْخَاصَّةِ يُعْتَفَرُ مَعَ رِضَا الْعَامَّةِ.

«که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند.» می‌بینیم که در این دیدگاه مدیریتی هرگونه گرایش به سرمایه‌داران، طبقات ممتاز اجتماعی نفی می‌گردد آنگاه به نقد و ارزیابی روانشناسی طبقات ممتاز و زورمداران و رفاه زدگان می‌پردازد می‌فرماید:

«خواص جامعه همواره بار سنگینی را بر حکومت تحمیل می‌کنند زیرا در روزگار سختی یاریشان کمتر، و در اجرای عدالت از همه ناراضی‌تر، و در خواسته‌هایشان پافشارتر، و در عطا و بخشش‌ها کم‌سپاس‌تر، و به هنگام منع خواسته‌ها دیر عذرپذیرتر، و در برابر مشکلات کم‌استقامت‌تر می‌باشند.»<sup>۴</sup>

\*\*\*

بنابراین در حکومت و مدیریت اسلامی، اشراف، نخبگان، طبقات ممتاز اجتماعی و خواص نمی‌توانند نقش تعیین کننده‌ای داشته باشند، مدیریت اسلامی، ضد مدیریت الیگارش و تیموکراسی و اریتوکراسی و هر نوع حکومت و مدیریتی است که خواص در آن نقش دارند و تنها برای یکی از طبقات اجتماعی تلاش می‌نماید.

در اینجا لازم است به انواع مدیریت‌هایی که از نوع نگرش حکومت و دولت منشأ می‌گیرند اشاره شود، چون دولت‌ها و حکومت هستند که مدیریت‌ها را پدید می‌آورند و اگر مخالف منافعشان باشد تغییر می‌دهند و مدیریتی به وجود می‌آورند که در خدمت منافع استعماری آنان باشد، حکومت‌های استبدادی ناگزیرند یکی از مواضع متفاوت یاد شده را داشته باشند.

1- الا يعلم من خلق و هو اللطيف الخبير (آیه‌ی ۱۴ سوره‌ی الملک)

2- و ان تقوموا للیتامی بالقسط (سوره‌ی نساء، آیه‌ی ۱۲۷)

و نريد ان نمن على الذين استضعفوا في الارض و نجعلهم ائمة و نجعلم الوارثين (سوره‌ی قصص، آیه‌ی ۵)

3- و شاورهم في الامر (آیه‌ی ۱۵۹ سوره‌ی آل عمران) و امرهم شوری بينهم (آیه‌ی ۳۸ سوره‌ی شوری) - نامه‌ی ۵۳ نهج‌البلاغه، المعجم المفهرس مؤلف.

4- نامه‌ی ۵۳ نهج‌البلاغه.

#### ۴- مدیریت‌های غیر استبدادی

صاحب نظران مدیریت نئوکلاسیک و طرفداران مدیریت بروکراسی مانند: ماکس وبر و هم‌فکران آنها ادعا می‌کنند که طرفدار ارزش‌های انسانی و مدیریت و حکومت غیر استبدادی منشأ پیدایش مدیریت‌های محدود و وابسته و مستبدانه بودند، حکومت‌های غیر استبدادی، بلکه مردمی و عادلانه، براساس آزادی و حقوق اجتماعی می‌تواند مدیریت‌های انسانی و سالمی را پدید آورد.

از دیدگاه قرآن کریم و نهج‌البلاغه، حکومت پیامبران الهی (تئوکراتیک الهی) براساس عدل و قسط و جهان وطنی و رشد و سعادت انسان‌ها بود که فرمود:

«لِيقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ»

\*\*\*

«پیامبران آمده‌اند تا عدالت اجتماعی را در مردم استقرار بخشند.»

در حکومت‌های مذهبی اصول و مقررات حکومت و مدیریت را خدای عالم و آفریدگار انسان تعیین می‌فرماید که: (این کار با عدم شناخت انسان از انسان، از عهده‌ی او خارج است).

\*\*\*

مردم و رهبران مذهبی در چهارچوب قوانین و مقررات الهی به نیازمندی‌های نوین پاسخ متناسب می‌دهند که عامل اساسی تحقق آزادی انسان و حکومت عادلانه و مدیریت‌های صالح و سالم است. زیرا وقتی آفریدگار انسان دخالت نکند، انسان تنها با شعار «دموکراسی» و «حکومت مردم بر مردم»، یا سوسیالیستی و حاکمیت جمع بر فرد، فوراً به بن‌بست می‌رسد و با تکیه به افکار و آراء خویش، به انواع استبدادهای خانمان‌سوز کشانده می‌شود.

#### سوم- ویژگی‌های مدیریت اسلامی

۱- اهمیت دادن به مباحث بینشی

تحقق اصول صحیح «مدیریت» بدون مباحث بینشی، ممکن نیست، و بدون عقیده و ایمان و باورهای متکامل فکری اسلام نمی‌توان انتظار سلامت و سعادت را داشت مدیریت‌ها به روش و متد کار مدیران بستگی کامل دارند و مدیران برای حرکت صحیح، و چگونه بودن! و چگونه ساختن، به مباحث بینشی پرداختند. تا چرائی کار و مدیریت را درک نموده با مشکلات آن به درستی مقابله کنند.

انسان الهی با باورهای دینی، معتقد است که همه‌ی بایدها و نبایدها را خدای انسان آفرین مشخص فرموده و به صورت وحی الهی و قرآن متکامل فرو فرستاده است.

پس انسان هدایت لازم شده است، و راه و رسم زندگی او تعیین گردیده و روابط اجتماعی و اصول مدیریتی او تدوین یافته است، بنابراین انسان تنها نیست و رهنمودهای پروردگار نظام هستی رهنمون اوست و پاداش دهنده‌ی اعمال او، و جبران کننده‌ی ضعف‌ها و دردها و کاستی‌های اوست، اما اگر مباحث بینشی را طرد کردیم یا نسبت به آن بی‌تفاوت باشیم، تفکر مادی بر انسان حاکم است و انسان مادی تنهاست و معتقد است که:

- قبل از او طرح و برنامه‌ای نبوده و هم‌اکنون نیز وجود ندارد.
- بایدها و نبایدها در اختیار اوست.
- کسی نمی‌تواند برای انسان وظیفه‌ای تعیین نماید.

این انسان با چنین گرایشی به مرز «خودپرستی» و «خودمداری» و استبداد فکری کشانده شده که هیچگونه تضمینی در مدیریت او وجود ندارد.

در مدیریت اسلامی، «مباحث بینشی» نقش کلیدی را دارند، زیرا راه و رسم مدیریت صحیح، و روش‌های برخورد با دیگران، همه به نوع بینش و گرایش مدیر مربوط می‌شود که حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در نامه‌های گوناگون نهج‌البلاغه، روش‌گزینش مدیران را توضیح داده و معیارها را براساس تقوا، ایمان، عدالت، امانتداری، ترس از معاد، قدرت و توانائی لازم، قاطعیت، مسئولیت‌پذیری معرفی می‌نماید.

حضرت یوسف که پیشنهاد مدیریت اقتصادی خود را به پادشاه مصر مطرح می‌کند به ۲ اصل اساسی اشاره می‌فرماید:

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ

«مرا برای خزینه داری مملکت و اداره‌ی اقتصادی کشور منصوب کن زیرا من راه‌های حفظ و نگهداری را می‌دانم.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

الف- تخصص در مدیریت اقتصادی «علیم»

ب- تعهد و احساس مسئولیت نسبت به مسائل اقتصادی کشور «حفیظ»

یعنی تنها علم مدیریت اقتصادی و تخصص کافی نیست و تعهد بدون تخصص نیز کارساز نمی‌باشد. که این دو اصل ارزشمند به مباحث بینشی وابسته است.

۲- واقع‌نگری در مدیریت اسلامی

با اینکه مباحث بینشی، عقیدتی در مدیریت اسلامی از اساسی‌ترین اصول متکامل است، اما انحرافات و روش‌های استبدادی طرفداران افراطی را نیز محکوم می‌کند، زیرا:

الف- در مدیریت اسلامی همه‌ی انسان‌ها مطرحند گرچه مسلمان هم نباشند.

که امام علی<sup>۷</sup> خطاب به مالک اشتر نوشت:

إِمَّا أَخُ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ<sup>۲</sup>

«با مردم خوش‌رفتاری کن زیرا مردم یا برادران دینی تو و یا نظیر تو انسانند».

\*\*\*

ب- جهان شمول است، که انسان خلق خدا و همه از فرزندان آدم می‌باشند.

رسول خدا<sup>۶</sup> فرمود:

كُلُّكُمْ مِنْ آدَمَ وَ آدَمُ مِنْ تُرَابٍ

«همه‌ی شما از فرزندان آدم و آدم نیز از خاک است».

\*\*\*

ج- انواع تبعیضات نژادی و گرایش‌های ناسیونالیستی نفی می‌گردد.

که:

إِنْ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ اتَّقَاكُمْ<sup>۱</sup>

۱- سوره‌ی یوسف، آیه‌ی ۵۴.

۲- نامه ۵۳ نهج‌البلاغه، المعجم المفهرس.

«همانا گرامی‌ترین شما نزد خدا باتقواترین شمايند»  
د- هر علمی و تخصصی که برای بشریت مفید باشد ارزشمند است  
و سفارش کردند که آن‌ها را فراگیرید.  
که رسول خدا ﷺ فرمود:  
«اَطْلُبُوا الْعِلْمَ وَلَوْ بِالسَّيْنِ»  
«دانش را فراگیرید هرچند از دورترین نقاط جهان، کشور چین باشد.»

\*\*\*

تا اختراعی مطرح می‌شد، رسول خدا ﷺ گروهی را برای آموختن آن می‌فرستاد و از ابزار و وسائل مدرن روز استفاده می‌کرد.  
و دیدند که به طبیب یهودی اجازه داد تا در مدیریت اسلامی آن روز مدینه، رسماً فعالیت آغاز کند و مسلمانان را معالجه نماید و دستورالعمل صادر فرمود:  
هر کدام از مشرکین اسیر شده در جنگ، ۱۰ مسلمان را سواد خواندن و نوشتن بیاموزد آزاد است.  
و در آخرین لحظات شهادت حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> اجازه دادند طبیب مسیحی بیاید و تخصص خود را به کار گیرد که با توجه به موارد یاد شده، مدیریت اسلامی با مباحث بینشی یاد شده، از یک مدیریت آزاد سالم و صالح بی‌مانندی برخوردار است.

---

## رعایت اصل نظارت (اصل کنترل و نظارت)

---

یکی از اصول ارزشمند مدیریت اجتماعی، سیاسی «اصل نظارت» است، اگر در سیستم حکومتی اصل نظارت رعایت گردد، و امور و تحولات سیاسی، اجتماعی جاری کشور، هرچه که هست، به شورای تصمیم‌گیری و رهبری گزارش شود، می‌توان امید داشت که مدیریت سالمی بر کشور حاکم شده و عدالت اجتماعی تحقق می‌یابد.

### ۱- نظارت فراگیر بر امور کارگزاران

شهرها و مناطقی که در حکومت امام علی<sup>۷</sup> توسط هزار نفر از استانداران، و فرمانداران امام علی<sup>۷</sup> اداره می‌شد، امروزه حدود ۵۰ کشور اسلامی است.

از لیبی و آفریقا تا شوروی و افغانستان، از یمن تا روم در همه جا مدیران کشور پهناور اسلامی با نظارت مستقیم حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> حکومت می‌کردند، و اگر کوچکتری خطائی یا اشتباهی مرتکب می‌شدند توسط نیروهای اطلاعاتی امام گزارش شده و فوراً با عکس‌العمل امام مواجه می‌گردیدند.

### ۲- نظارت مداوم بر امور مردم

اصبغ بن نباته نقل کرد:

«یک روز همراه امام علی<sup>۷</sup> بودم، از لحظه‌های آغازین صبح در بازار حاضر شد و به همه‌ی قسمت‌ها رسیدگی کرد، سپس به جایگاه قضاوت رفت و به کار مردم پرداخت، و تا پاسی از شب با مردم حشر و نشر داشت، آنگاه با امام به خانه‌اش رفتیم.

من در حیاط خوابیدم و امام وارد اطاق خود شد. هنوز مقداری نخوابیده بودم که صدای پای امام را شنیدم، بیدار شدم و دیدم امام علی<sup>۷</sup> به دیوار تکیه داده می‌خواهد وضو بگیرد.»

\*\*\*

گفتم:

«یا امیرالمؤمنین شما هنوز استراحت کامل نکرده‌اید، روز را که برای کمک به مردم گذرانیدید، پس شب را استراحت فرمائید.»

\*\*\*

در پاسخ من فرمود:

إِنْ نُمْتُ النَّهَارَ ضِيعَتْ رَعِيَّتِي، وَإِنْ نُمْتُ اللَّيْلَ ضِيعَتْ نَفْسِي

\*\*\*

«اگر روز بخوابم حق رعیت ضایع می‌شود و اگر همه‌ی شب را بخوابم خودم را ضایع کردم.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

### ۳- نظارت دقیق بر امور کارگزاران

الف- برخورد با فرماندار آذربایجان

1- زندگانی امیرالمؤمنین<sup>۷</sup>، شیرازی.



معقل بن قیس یکی از فرمانداران نظامی اسلام بود که تعدادی از شورشیان را تعقیب کرد و از آذربایجان (اردشیر خرّه) گذشت، و با آنها جنگید، تعدادی کشته و تعدادی را اسیر گرفت.

در آن روزها فرماندار امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در آذربایجان (مصقله بن هبیره) بود، چون در میان اسیران تعدادی از اهل قبیله او بودند، وساطت کرد، و گفت غرامت اسیران را می‌دهم تا آزاد شوند.

معقل بن قیس پذیرفت و اسیران آزاد شدند اما مصقله ۵۰۰ هزار درهم غرامت را نپرداخت.

امام علی طیّ نامه‌ای از او خواستند تا غرامت را بپردازد، که مبلغ ۲۰۰ هزار درهم را پرداخت و از پرداخت بقیه سر باز زد.

چون با برخورد شدید امام روبرو شد به شام گریخت.

حضرت امیرالمؤمنین فرمود:

«رفتار او رفتار بزرگواران بود که اسیران را آزاد کرد، اما فرار او فرار بردگان بود، اگر به مرکز حکومت می‌آمد، و عدم توانایی خود را توضیح می‌داد از او می‌پذیرفتم.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

(فَعَلَ فِعْلَ السَّادَةِ وَفَرَّ فِرَارَ الْعَبِيدِ)

\*\*\*

ب- عزل قاضی

اصل «کنترل و نظارت» در حکومت امام علی<sup>۷</sup>، در کشور پهناور آن روزگاران که امروز به ۵۰ کشور اسلامی تبدیل شده است، آنقدر دقیق و صحیح اجراء می‌شد که در حکومت حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup>، قاضی یک روزه هم وجود داشت.

امام به ابوالاسود دوئلی سِمَتِ قضاوت داد، اما در پایان همان روز نخست، او را از قضاوت عزل کرد.

شب هنگام وارد مسجد شد و خطاب به امام علی<sup>۷</sup> گفت:

(قاضی یک روزه هم داشتیم؟)

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> پاسخ داد:

«به من گزارش دادند تو در برخورد با مردم خشن و تُندخو هستی.»<sup>۲</sup>

\*\*\*

1- خطبه‌ی ۴۴ نهج‌البلاغه المعجم المفهرس مؤلف.

2- معالم القریه، ص ۲۰۳ -و- احقاق الحق، ج ۸، ص ۵۴۸.

---

## عزل و نصب مدیران

(اصل سامان‌دهی و پاکسازی)

---

یکی دیگر از اصول مدیریت، شناسائی و بکارگیری نیروهای انسانی لایق، و تصفیه و پاکسازی مدیریت‌ها از عناصر فاسد است، تا یک نظام قانونمند براساس سلامت و دقت دوام بیاورد، که هم نیروهای کارآمد را جذب کند و هم با تصفیه‌ی عناصر فاسد با انواع آفات و مشکلات مبارزه نماید.

#### ۱- جابجائی مدیران

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> همواره بر کار مدیران و کارگزاران نظارت مستقیم داشت. بر هر مدیری نیروهای اطلاعاتی می‌گماشت، تا کارهای آنان را زیر نظر داشته، مسائل را به حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> گزارش دهند و کار و تلاش مدیران را مرتب بررسی می‌کرد، و با واقع‌نگری، عزل و نصب‌های حساب شده‌ای داشت. تا دید محمدبن ابی‌بکر در فرمانداری مصر ناتوان است، مالک اشتر را به جای او مأموریت داد و نامه‌ای برای دلجوئی محمدبن ابی‌بکر نوشت، و پست دیگری برای او آماده کرد، تا هم مدیران لایق بکار گماشته شوند، و هم مدیران معزول از حکومت، ناخشنود نباشند، و کاری متناسب با ظرفیت‌ها و لیاقت‌های خود داشته باشند.<sup>۱</sup> امام به محمدبن حنفیه در نامه‌ی ۳۴ نوشت:

«پس از یاد خدا و درود، به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداریت، ناراحت شده‌ای، این کار را انجام ندادم که تو در تلاش خود کُند شدی، یا انتظار کوشش بیشتری از تو دارم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره‌ی آنجا بر تو آسان‌تر، و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است همانا مردی را فرماندار مصر قرار دادم، که نسبت به ما خیرخواه، و به دشمنان ما سخت‌گیر و درهم کوبنده بود، خدا او را رحمت کند، که ایام زندگی خود را کامل، و مرگ خود را ملاقات کرد، در حالی که ما از او خشنود بودیم و خداوند خشنودی خود را نصیب او گرداند، و پاداش او را چند برابر عطا کند. پس برای مقابله با دشمن سپاه را بیرون بیاور، و با آگاهی لازم به سوی دشمن حرکت کن، و با کسی که با تو در جنگ است آماده پیکار باش. مردم را به راه پروردگارت بخوان، و از خدا فراوان یاری خواه که تو را در مشکلات کفایت می‌کند، و در سختی‌هایی که بر تو وارد می‌آید یاریت می‌دهد. انشاءالله.»

#### ۲- عزل و نصب براساس اولویت‌ها<sup>۲</sup>

امام علی<sup>۷</sup> در آستانه جنگ صفین بود که یکی از افسران فداکار (عمرو بن ابی‌سلمه) (که از مهاجرین و فرزند امّ سلمه بود) استاندار بحرین و فارس بود.

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> او را از فرمانداری عزل و به جای او نعمان بن عجلان را منصوب کرد.

(چون در جنگ به وجود عمر بن ابی‌سلمه نیاز داشت) به او نوشت:

«پس از یاد خدا و درود! همانا من (نعمان ابن عجلان رُزقی) را به فرمانداری بحرین نصب کردم، و بی آن که سرزنشی و نکوهشی برای تو وجود داشته باشد تو را از فرمانداری آن سامان گرفتم، که تاکنون زمامداری را به نیکی انجام دادی، و امانت را پرداختی، پس به سوی ما حرکت کن، که تصمیم دارم به سوی ستمگران شام حرکت کنم، دوست دارم در این جنگ با من باشی، زیرا تو از دلاورانی هستی که در جنگ با دشمن، و برپاداشتن ستون دین از آنان یاری می‌طلبیم. انشاءالله.»<sup>۳</sup>

۱- نامه‌ی ۴۲ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

۲- برای اطلاع بیشتر نسبت به عزل و نصب فرماندهان به جلد چهارم همین مجموعه (امام و امور نظامی) مراجعه فرمائید که نمونه‌های فراوانی در آنجا مورد ارزیابی قرار گرفته است.

۳- نامه‌ی ۴۲ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

### ۳- عزل فرماندار نالایق

مشکل امام علی<sup>۷</sup> در کارهای اجرائی کشور این بود که به میزان نیاز از نیروهای انسانی متعهد و کارآمدی برخوردار نبود.

افرادى باتقوا، مؤمن، خوب و سالم در جمع یاران امام وجود داشتند، اما مدیران لایقی نبودند، آینده‌نگر و زرنگ و سیاستمدار نبوده، در برابر دشمنان اسلام کوتاهی می‌کردند.

و در مقابل، افراد زرنگ و سیاستمداری وجود داشتند که ایمان و پرهیزکاری آنان ضعیف بود، حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> به ناچار (زیاد بن ابیه) را بر اهواز و بصره با نظارت ابن عباس، مأموریت داد، و در دستورالعمل حکومتی نیز به او هشدار داد و نوشت:

«همانا من، براستی بخدا سوگند می‌خورم، اگر به من گزارش کنند که در بیت المال خیانت کردی، کم یا زیاد، چنان بر تو سخت گیرم که کم بهره شده، و در هزینه‌ی عیال، درمانی، و خوار و سرگردان شوی. با درود.»<sup>۱</sup>

اما باز هم نگران کار او بود که نامه‌ی ۲۱ را پس از شروع کار به او نوشت:

«ای زیاد، از اسراف بپرهیز، و میانه‌روی را برگزین، از امروز به فکر فردا باش، و از اموال دنیا به اندازه‌ی کفاف خویش نگهدار، و زیادی را برای روز نیازمندی در آخرت پیش فرست. آیا امید داری خداوند پاداش فروتنان را به تو بدهد در حالی که از متکبران باشی؟ و آیا طمع داری ثواب انفاق کنندگان را دریابی در حالی که در ناز و نعمت قرار داری؟ و تهیدستان و بیوه‌زنان را از آن نعمت‌ها محروم می‌کنی؟ همانا انسان به آن چه از پیش فرستاده، و نزد خدا ذخیره ساخته، پاداش داده خواهد شد، با درود.»

سرانجام زیاد پس از خیانت‌های مالی به سوی معاویه گریخت.

امام گرچه به کمیل بن زیاد علاقه داشت که دعای کمیل به نام او معروف شد، او فردی باایمان و مخلص، اما در امور مدیریت نظامی و سیاسی ضعیف بود، و به جای ایستادگی در برابر دشمن، سستی به خرج می‌داد.

کمیل فرماندار امام علی<sup>۷</sup> در شهر مرزی «هیئت» بود و نتوانست جلوی یورش‌ها و تجاوزات سربازان معاویه را بگیرد، و بدون نقشه‌ای حساب شده برای جبران یورش‌های معاویه به یکی از شهرهای مرزی شام «قرقیسا» حمله کرد که بهانه‌ی دیگری به دست معاویه داد و مورد نکوهش حضرت امیرالمؤمنین قرار گرفت و عزل گردید.

امام علی<sup>۷</sup> در نامه‌ای با نگرانی تمام به او نوشت که:

«پس از یاد خدا و درود! سستی انسان در انجام کارهایی که بر عهده‌ی اوست، و پافشاری در کاری که از مسئولیت او خارج است، نشانه‌ی ناتوانی آشکار، و اندیشه‌ی ویرانگر است. اقدام تو به تاراج مردم «قرقیسا»، در مقابل رها کردن پاسداری از مرزهایی که تو را بر آن گمارده بودیم و کسی در آنجا نیست تا آنجا را حفظ کند، و سپاه دشمن را از آن مرزها دور سازد، اندیشه‌ای باطل است.

تو در آنجا پُلی شده‌ای که دشمنان تو از آن بگذرند و بر دوستانت تهاجم آورند، نه قدرتی داری که با تو نبرد کنند، و نه هیبتی داری از تو بترسند و بگیرزند، نه مرزی را می‌توانی حفظ کنی، و نه شوکت دشمن را می‌توانی درهم بشکنی، نه نیازهای مردم دیارت را کفایت می‌کنی، و نه امام خود را راضی نگه می‌داری.»<sup>۲</sup>

1- نامه‌ی ۲۰ نهج البلاغه.

2- نامه‌ی ۶۱ نهج البلاغه (کمیل بن زیاد تا سن ۹۰ سالگی زنده بود که به دست حجاج بن یوسف ثقفی به شهادت رسید).

\*\*\*

#### ۴- عزل فرمانداری که خیانت مالی داشت

مُنذر بن جَارُود یکی از فرمانداران امام بود.

پدرش (جَارُود) مسیحی بود و در سال دهم هجری به مدینه آمد و مسلمان شد، و در بصره سکونت کرد و در جنگ با ایران به شهادت رسید. به سبب خوشنامی او، پسرش منذر را به حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> معرفی کردند، که یکی از کارگزاران حکومت گردید. پس از آنکه به عنوان یکی از فرمانداران امام به کار مشغول شد، دست به خیانت زده و به بیت المال مسلمین تجاوز کرد، که بلافاصله امام علی<sup>۷</sup> او را عزل فرمود و به او نوشت:

«پس از یاد خدا و درود! همانا، شایستگی پدرت مرا نسبت به تو خوشبین کرد، و گمان کردم همانند پدرت می‌باشی، و راه او را می‌روی، ناگهان به من خبر دادند، که در هواپرستی چیزی فروگذار نکرده، و توشه‌ای برای آخرت خود باقی نگذاشته‌ای، دنیای خود را با تباه کردن آخرت آبادان می‌کنی، و برای پیوستن با خویشاوندان از دین خدا بریدی، اگر آن چه به من گزارش رسیده، درست باشد، شتر خانه‌ات، و بند کفش تو از تو بارزش تر است، و کسی که همانند تو باشد، نه لیاقت پاسداری از مرزهای کشور را دارد، و نه می‌تواند کاری را به انجام رساند، یا ارزش او بالا رود، یا شریک در امانت باشد یا از خیانتی دور ماند پس چون این نامه به دست تو رسد، نزد من بیا. انشاءالله.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

مُنذر کسی است که امیر مؤمنان<sup>۷</sup> درباره‌ی او فرمود:

«آدم متکبری است، که به دو جانب خود می‌نگرد، و در دو جامه که بر تن دارد می‌خرامد، و پیوسته بر بند کفش خود می‌دمد که گرد نشینند.»

\*\*\*

#### ۵- تصفیه‌ی مدیریت‌های سیاسی کشور

الف- عزل معاویه

پس از بیعت عمومی مردم و تحقق حکومت، حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> بر جامعه‌ی اسلامی، بلافاصله تمام مدیران و کارگزاران حکومتی دوران خلیفه‌ی سوم را عزل و به جای آنان در محرم ۳۶ هجری فرمانداران و استانداران و فرماندهان نظامی لایقی منصوب فرمود.

از جمله نامه‌ای به معاویه نوشت که پُست فرمانداری شام را به (سهل بن حنیف) تحویل داده، به مدینه باز گردد.

بسیاری از سیاستمداران به امام علی<sup>۷</sup> گفتند:

«به معاویه مهلت بده، او کسی نیست که دل از حکومت و قدرت بردارد.

چون از زمان عُمَر پایه‌های حکومت را استحکام بخشید، و اموال فراوانی گرد آورد و با سردمداران توطئه‌گر قریش در

ارتباط است. صبر کن تا پایه‌های حکومت شما محکم گردد، آنگاه معاویه را عزل کن.»

\*\*\*

۱- نامه‌ی ۷۱ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

اما حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در برابر تمام این نظریه‌های سیاسی و پیشنهادهای غیرمتعهدانه تسلیم نشد و کار تصفیه‌ی مدیریت‌های سیاسی کشور را حتی یک لحظه از یاد نبرد و در همان آغاز حکومت به معاویه نوشت:<sup>۱</sup>

«از بنده‌ی خدا علی امیر مؤمنان، به معاویه بن ابی‌سفیان پس از یاد خدا و درود! می‌دانی که من درباره‌ی شما معذور، و از آن چه در مدینه گذشت روی گرداندم، تا شد آن چه که باید می‌شد، و بازداشتن آن ممکن نبود، داستان طولانی و سخن فراوان است و گذشته‌ها گذشت، و آینده روی کرده است، تو و همراهانت بیعت کنید، و با گروهی از یارانت نزد من بیا، با درود.»

\*\*\*

اما معاویه وقت‌کشی کرد و کار بیعت با امام علی<sup>۷</sup> و بازگشت به مرکز خلافت را به امروز و فردا واگذاشت، و آنگاه طی نامه‌ای از حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> خواست که فرمانداری شام را به او واگذارد. امام در نامه‌ای پاسخ قاطع به او داد و نوشت:

#### • افشای چهره‌ی بنی‌امیه و فضائل اهل بیت:

«معاویه! اینکه خواستی شام را به تو واگذارم، همانا من چیزی را که دیروز از تو بازداشتم، امروز به تو نخواهم بخشید، و اما سخن تو که جنگ، عرب را جز اندکی، بکام خویش فرو برده است، آگاه باش، آن کس که بر حق بود، جایگاهش بهشت، و آن که بر راه باطل بود در آتش است.

اما اینکه ادعای تساوی در جنگ و نفرات جهادگر کرده‌ای، بدان، که رشد تو در شک به درجه‌ی کمال من در یقین نرسیده است، و اهل شام بر دنیا حریص‌تر از اهل عراق به آخرت نیستند.

#### • فضائل عترت پیامبر:

و اینکه ادعا کرده‌ای ما همه فرزندان «عبد مناف» هستیم، آری چنین است، اما جدّ شما «امیه» چونان جدّ ما «هاشم» و «حرب» همانند «عبدالمطلب» و «ابوسفیان» مانند «ابوطالب» نخواهند بود، هرگز ارزش مهاجران چون اسیران آزاد شده نیست، و حلال‌زاده همانند حرام‌زاده نمی‌باشد، و آن که بر حق است با آن که بر باطل است را نمی‌توان مقایسه کرد، و مؤمن چون مفسد نخواهد بود، و چه زشتند آنان که پدران گذشته خود را در ورود به آتش پیروی کنند.

از همه که بگذریم، فضیلت نبوت در اختیار ماست که با آن عزیزان را ذلیل، و خوارشده‌گان را بزرگ کردیم، و آنگاه که خداوند امت عرب را فوج فوج به دین اسلام در آورد، و این امت در برابر دین یا از روی اختیار یا اجبار تسلیم شد، شما خاندان ابوسفیان، یا برای دنیا و یا از روی ترس در دین اسلام وارد شدید، و این هنگامی بود که نخستین اسلام آورندگان بر همه پیشی گرفتند، و مهاجران نخستین ارزش خود را باز یافتند، پس ای معاویه شیطان را از خویش بهره‌مند، و او را بر جان خویش راه مده. با درود.»<sup>۲</sup>

\*\*\*

پس از اتمام حجّت‌های لازم، معاویه چاره‌ای جز بهانه‌جوئی و اشکال‌تراشی نداشت، نامه‌ای به امام علی<sup>۷</sup> نوشت و در آن قانونی بودن حکومت امام را زیر سؤال برد که حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در نامه‌ی گویایی پاسخ او را داد و نوشت:

#### • علل مشروعیت حکومت امام علی<sup>۷</sup>

«همانا کسانی با من بیعت کرده‌اند که با ابابکر و عمر و عثمان، با همان شرایط بیعت نمودند، پس آن که در بیعت حضور داشت نمی‌تواند خلیفه‌ای دیگر برگزیند، و آن که غایب است نمی‌تواند بیعت مردم را نپذیرد، و همانا شورای مسلمین از آن مهاجرین و انصار است، پس اگر بر امامت کسی گرد آمدند، و او را امام خود خواندند، خشنودی خدا هم در آن است. حال اگر

1- نامه‌ی ۷۵ نهج‌البلاغه معجم المفهرس مؤلف.

2- نامه‌ی ۱۷ نهج‌البلاغه.

کسی کار آنان را نکوهش کند یا بدعتی پدید آورد، او را به جایگاه بیعت قانونی باز می‌گردانند، اگر سر باز زد با او پیکار می‌کنند، زیرا که به راه مسلمانان درنیامده، خدا هم او را در گمراهی و می‌گذارد.

بجانم سوگند! ای معاویه اگر دور از هوای نفس، به دیده‌ی عقل بنگری، خواهی دید که من نسبت به خون عثمان پاک‌ترین افرادم، و می‌دانی که من از آن دور بوده‌ام، جز اینکه از راه خیانت مرا متهم کنی، و حق آشکاری را بیوشانی. با درود.<sup>۱</sup>

\*\*\*

و آنگاه به فرماندهی نظامی خود «جریر بن عبدالله» که او را به شام فرستاده بود قاطعانه دستور داد: «پس از نام خدا و درود! هنگامی که نامه‌ام به دستت رسید، معاویه را به یکسره کردن کار وادار، و با او برخوردی قاطع داشته باش، سپس او را آزاد بگذار در پذیرفتن جنگی که مردم را از خانه بیرون می‌ریزد، یا تسلیم شدنی خوارکننده، پس اگر جنگ را برگزید، امان نامه او را بر زمین کوب، و اگر صلح خواست از او بیعت بگیر، با درود.»

\*\*\*

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> برای تصفیه و پاکسازی مدیریت‌های کشور اسلامی تا آنجا پیش رفت که یک جنگ تمام عیار را برای ریشه‌کن کردن فساد اداری یک استاندار پذیرفت، اما، معاویه را برای یک لحظه در پُست فرمانداری کشور اسلامی تحمّل نکرد.

ب- عدم بکارگیری عناصر فاسد در مدیریت‌ها

پس از بیعت عمومی مردم با امام علی<sup>۷</sup> که طلحه و زبیر در آن اجتماع بی‌نظیر، تلاش و کوششی داشتند و در پیشاپیش مردم، همگان را جهت بیعت با حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> تشویق کردند، حال خدمت امام علی<sup>۷</sup> رسیده، یکی تقاضای فرمانداری بصره، و دیگری تقاضای فرمانداری کوفه را داشت.

اما حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در اوّل محرم ۳۶ هجری، (عثمان بن حنیف) را به فرمانداری بصره و (عمارۀ بن شهاب) را برای فرمانداری کوفه انتخاب و به محلّ خدمت خود اعزام کرد.

طلحه و زبیر که برای خود قدر و منزلتی قائل بودند، و تقاضاهای گوناگونی داشتند برآشفتمند و با انواع اشکال‌تراشی‌ها و اعتراض‌ها، حکومت حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> را زیر سؤال بردند که امام علی<sup>۷</sup> طیّ نامه‌ای به آنها نوشت:

«پس از یاد خدا و درود! شما می‌دانید گرچه پنهان می‌دارید، که من برای حکومت در پی مردم نرفته، آنان به سوی من آمدند، و من قول بیعت نداده تا آن که آنان با من بیعت کردند، و شما دو نفر از کسانی بودید که مرا خواستید و بیعت کردید. همانا بیعت عموم مردم با من نه از روی ترس قدرتی مسلط بود، و نه برای به دست آوردن متاع دنیا، اگر شما دو نفر از روی میل و انتخاب بیعت کردید تا دیر نشده باز گردید، و در پیشگاه خدا توبه کنید، و اگر در دل یا اکراه بیعت کردید خود دانید، زیرا این شما بودید که مرا در حکومت بر خویش راه دادید، اطاعت از من را ظاهر، و نافرمانی را پنهان داشتید. به جان خودم سوگند! شما از سایر مهاجران سزاوارتر به پنهان داشتن عقیده و پنهان‌کاری نیستید، اگر در آغاز بیعت کنار می‌رفتید آسان‌تر بود که بیعت کنید و سپس به بهانه سرباز زنید. شما پنداشته‌اید که من کشنده‌ی عثمان می‌باشم، بیایید تا مردم مدینه بین من و شما داوری کنند، آنان که نه به طرفداری من برخاستند نه شما، سپس هر کدام به اندازه‌ی جرمی که در آن حادثه داشته، مسئولیت

1- نامه‌ی ۶ نهج‌البلاغه.

آن را پذیرا باشد. ای دو پیرمرد، از آن چه در اندیشه دارید بازگردید، هم‌اکنون بزرگ‌ترین مسئله‌ی شما عار است، پیش از آن که عار و آتش خشم پروردگار دامنگیرتان گردد. با درود.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

از آن پس، آنها حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> را با تهدید نظامی روبرو کرده و به جمع‌آوری اسلحه و دیگر امکانات نظامی پرداختند. امام علی<sup>۷</sup> با قاطعیت در برابر دلسوزی‌های سیاست‌بازان ایستاد و اجازه نداد حتی یک لحظه عناصر بی‌لیاقت و فاسد در مدیریت‌های سیاسی کشور نفوذ کنند و در یک سخنرانی خطاب به مردم، توطئه‌های آنان را افشا کرد.

### • شناسایی طلحه و زبیر<sup>۲</sup>

«به خدا سوگند! طلحه و زبیر و پیروانشان، نه منکری در کارهای من سراغ دارند که برابر آن بایستند، و نه میان من و خودشان راه انصاف پیموندند، آنها حقی را می‌طلبند که خود ترک کرده‌اند، و انتقام خونی را می‌خواهند که خود ریخته‌اند، اگر من در ریختن این خون شریکشان بودم آنها نیز از آن سهمی دارند، و اگر خودشان تنها این خون را ریخته‌اند، باید از خود انتقام بگیرند. اولین مرحله‌ی عدالت آن که خود را محکوم کنند، همانا آگاهی و حقیقت‌بینی، با من همراه است، نه حق را از خود پوشیده داشته‌ام و نه بر من پوشیده بود، همانا ناکثین «اصحاب جمل» گروهی سرکش و ستمگرند، خشم و کینه، و زهر عقرب، و شبهاتی چون شب ظلمانی در دل‌هایشان وجود دارد، در حالی که حقیقت پدیدار و باطل ریشه‌کن شده، و زبانش از حرکت بر ضد حق فرومانده است. به خدا سوگند! حوضی برایشان پر از آب نمایم که تنها خود بتوانم آبش را بیرون کشم، به گونه‌ای که از آب آن سیراب برنگردند، و پس از آن از هیچ گودالی آب ننوشند. (یعنی نقشه‌ای برای آنان طرح کنم که راه فرار نداشته باشند).

### • وصف بیعت بی‌همانند

شما مردم! برای بیعت کردن به سوی من یورش آوردید، چونان مادران تازه زاییده که به طرف بچه‌های خود می‌شتابند. و پیای فریاد کشیدید، بیعت! بیعت! من دستان خویش فرو بستم، اما شما به اصرار آن را گشودید، من از دست دراز کردن، سر باز زدم، و شما دستم را کشیدید.

### • شکوه از طلحه و زبیر

خدایا! طلحه و زبیر پیوند مرا گسستند، بر من ستم کرده و بیعت مرا شکستند، و مردم را برای جنگ با من شوراندند، خدایا آن چه را بستند تو بگشا، و آن چه را محکم رشته‌اند پایدار مفرما، آرزوهایی که برای آن تلاش می‌کنند بر باد ده، من پیش از جنگ از آنها خواستم تا بازگردند، و تا هنگام آغاز نبرد انتظارشان را می‌کشیدم لکن آنها به نعمت پشت پا زدند و بر سینه‌ی عافیت دست رد گذاردند.»

\*\*\*

و آنگاه که طلحه و زبیر با همراهی عائشه سپاهی گرد آوردند و شورش بصره را می‌خواستند دامن زنند، حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در یک سخنرانی افشاگرانه، تهدید آنان را با تهدید جدی نظامی پاسخ داد و فرمود:

### • امام علی و شناساندن ناکثین «اصحاب جمل»<sup>۳</sup>

«آگاه باشید، که همانا شیطان حزب و یارانش را بسیج کرده، و سپاه خود را از هر سو فراهم آورده است، تا بار دیگر ستم را به جای خود نشاند، و باطل به جایگاه خویش پایدار شود. سوگند به خدا ناکثین هیچ گناهی از من سراغ ندارند، و انصاف را

1- نامه‌ی ۵۴ نهج‌البلاغه.

2- خطبه‌ی ۱۳۷ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

3- خطبه‌ی ۲۲ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.



بین من و خودشان رعایت نکردند، آنها حقّی را می‌طلبند که خود ترک کردند، و انتقام خونی را می‌خواهند که خود ریختند، اگر شریک آنها بودم، پس آنها نیز در این خونریزی سهم دارند، و اگر تنها خودشان خون عثمان را ریختند پس کیفر مخصوص آنهاست، مهمترین دلیل آنها به زیان خودشان است، می‌خواهند از پستان مادری شیر بدوشند که خشکیده، بدعتی را زنده می‌کنند که مدّت‌هاست مرده، وه چه دعوت کننده‌ای؟!<sup>۱</sup>

و چه اجابت کنندگانی؟! همانا من به کتاب خدا و فرمانش درباره‌ی ناکثین خشنودم. اما اگر از آن سر باز زدند با شمشیر تیز پاسخ آنها را خواهم داد، که برای درمان باطل و یاری دادن حق کافی است. شگفتا! از من خواستند به میدان نبرد آیم و برابر نیزه‌های آنان قرار گیرم و ضربت‌های شمشیر آنها را تحمّل کنم، گریه کنندگان بر آنها بگریند، تاکنون کسی مرا از جنگ نترسانده، و از ضربت شمشیر نه‌راسانده است، من به پروردگار خویش یقین داشتم و در دین خود شک و تردیدی ندارم.»

\*\*\*

## ۶- انتخاب فرمانداران<sup>۲</sup>

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> نسبت به «مدیریت سیاسی» جامعه‌ی اسلامی احساس مسئولیت شدید می‌کرد، و بلافاصله پس از بیعت مردم به فکر انتخاب مدیران لایق، و عزل فرمانداران و کارگران نالایق افتاد و در این راه هیچگونه سیاسی‌کاری، یا مسامحه نشان نمی‌داد.

در آغاز محرم ۳۶ هجری انتصابات مهمّی به شرح زیر انجام داد:

۱- عثمان به حنیف برای فرمانداری بصره

۲- عماره بن شهاب برای فرمانداری کوفه

۳- عبدالله بن عباس برای فرمانداری یمن

۴- قیس بن سعد برای فرمانداری مصر

۵- سهل بن حنیف برای فرمانداری شام

\*\*\*

تمام فرمانداران بر سر پُست خود حاضر و به اداره‌ی امور پرداختند، جز فرماندار شام، زیرا وقتی وارد شام شد به او گفتند: اگر طرفدار خلیفه‌ی سوم هستی و برای خونخواهی او آمدی، وارد شو و الاّ برگرد. سهل نیز به خدمت امام علی<sup>۷</sup> برگشت.

---

۱- دعوت کنندگان، طلحه و زبیر و عائشه می‌باشند.

۲- برای اطلاع بیشتر در این فصل به جلد چهارم همین مجموعه (امام علی و امور نظامی) فصل اوّل، انتخاب مدیران لایق برای جامعه مراجعه شود.

---

## جبران و دلجوئی

(اصل بازسازی نیروهای انسانی)

---

یکی دیگر از اصول مدیریت «بازسازی نیروهای انسانی» است، اگر فردی در یکی از مدیریت‌ها ناتوان است اما در بخش دیگری می‌تواند مؤثر باشد، نباید او را ضایع و توان کاری او را تضعیف کرد.

### ۱- دلجوئی از مدیران عزل شده

طبیعی است که در تداوم کارهای اجتماعی، سیاسی، کیفیت کار افراد، و میزان کارائی مدیران روشن می‌گردد، و جابجائی نیروها، یا عزل و نصب کارگزاران یک مسئله طبیعی و مدیریتی است که برای بهتر اداره کردن کشور ضروری است و در دوران حکومت کوتاه حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> افرادی نیز عزل گردیدند:

- آنها که خیانت کردند، مجازات شدند.
  - آنها که بی‌لیاقتی نشان دادند، به مرکز آورده شدند.
  - و آنها که برای جای دیگری مفید بودند، اما از عهده‌ی کارهای بزرگ عاجز بودند از آنها دلجوئی بعمل آمد.
- وقتی مالک اشتر را فرماندار مصر قرار داد، و نگرانی محمد بن ابی‌بکر را شنید از او دلجوئی کرد و نامه‌ی ۳۴ را به او نوشت.

\*\*\*

### ۲- بکارگیری صحیح مدیران

عمرو بن ابی‌سلمه در بخش مدیریت سیاسی، استاندار امام علی<sup>۷</sup> در بحرین و قسمتی از فارس بود، چون امام در آستانه‌ی حرکت به سوی جنگ صفین بود، با ویژگی‌های رزمی که در عمرو بن ابی‌سلمه سراغ داشت، او را فراخواند، و در بخش مدیریت نظامی بکار گرفت و به جای او (نعمان بن عجلان) را فرستاد.<sup>۱</sup>

۱- نامه‌ی ۴۲ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

---

## مدیریت در بیت رهبری

### (اصل نظم‌گرائی)

---

یکی از اصول ارزشمند مدیریت، «نظم‌گرایی» است که باید در تمام مسئولیت‌ها و مشاغل و پست‌های سیاسی رعایت گردد، و از همه مهم‌تر مسئولین بیت رهبری باید «قانونمند» و «نظم‌گرا» باشند تا در عمل، الگوی دیگر افراد جامعه قرار گیرند.

#### ۱- تقسیم کار

افرادی که در منزل حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> مشاغل گوناگونی را بر عهده داشتند، با رعایت اصل «تقسیم کار» با نظم خاصی، مسئولیت‌های خود را تحقق بخشیده و در کار یکدیگر دخالت نمی‌کردند و «اصل نظم‌گرایی» رعایت می‌گردید. مانند:

الف- نویسندگان امام

نویسندگان امام علی<sup>۷</sup>، اوّل عبیدالله بن ابی‌رافع و پس از او سعید بن نمران همدانی و بعد از او عبدالله بن جعفر و عبدالله بن مسعود بودند که نامه‌ها و مکاتبات دفاتر مالیاتی و سیاسی را بر عهده داشتند.

ب- مؤذن امام

مؤذن حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> (جویره بن مسهر عبدی) و بعد از او (ابن نباح) بود که او را حجاج شهید کرد.

ج- دربان منزل امام

دربان منزل امام علی<sup>۷</sup> ابتداء سلمان فارسی، و سپس ابوفیروز «ایرانی بود که پس از شهادت امام دربان مخصوص امام مجتبی<sup>۷</sup> شد» و دیگری قنبر و میثم تمّار بودند.

د- خدمتکاران منزل امام

خدمتکاران منزل حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup>، سعد و (نصر) بودند که پس از امام علی<sup>۷</sup> با امام مجتبی<sup>۷</sup> و سپس با امام حسین<sup>۷</sup> بودند و در کربلا به شهادت رسیدند و دیگری «غزوان» و «میمون» بودند که برخی از کارها را بعده داشتند. و از زنان خدمتکار حضرت «فضّه» بود که در آغاز، در خدمت حضرت زهرا<sup>۳</sup> بود و پس از شهادت آن حضرت به خدمت خود ادامه داد.<sup>۱</sup>

امام علی<sup>۷</sup> با توجه به نظم‌گرایی در سیستم رهبری به مالک اشتر نوشت:

«بخشی از کارها بگونه‌ای است که خود باید انجام دهی، مانند پاسخ دادن به کارگزاران دولتی، در آنجا که منشیان تو از پاسخ دادن به آنها درمانده‌اند، و دیگر، برآوردن نیاز مردم در همان روزی که به تو عرضه می‌دارند، و یارانت در رفع نیاز آنان ناتوانند، کار هر روز را در همان روز انجام ده، زیرا هر روزی، کاری مخصوص به خود دارد نیکوترین وقت‌ها و بهترین ساعات شب و روزت را برای خود و خدای خود انتخاب کن، اگر چه همه وقت برای خداست، آنگاه که نیّت درست و رعیت در آسایش قرار داشته باشد. از کارهایی که به خدا اختصاص دارد و باید با اخلاص انجام دهی، انجام واجباتی است که ویژه‌ی پروردگار است، پس در بخشی از شب و روز، تن را به پرستش خدا اختصاص ده، و آن چه تو را به خدا نزدیک می‌کند بی‌عیب و نقصانی انجام ده، اگر چه دچار خستگی جسم شوی. هنگامی که نماز به جماعت می‌خوانی، نه با طولانی کردن نماز مردم را بپراکنی و نه آن که آن را تباه سازی، زیرا در میان مردم، بیمار یا صاحب حاجتی وجود دارد، آنگاه که پیامبر<sup>۶</sup> مرا به یمن می‌فرستاد از او پرسیدم، با مردم چگونه نماز بخوانم؟ فرمود:

«در حدّ توان ناتوانان نماز بگذار و بر مؤمنان مهربان باش»

۱- زندگانی امیرالمؤمنین<sup>۷</sup>، ص ۴۰۶.

هیچگاه خود را فراوان از مردم پنهان مدار، که پنهان بودن والیان، نمونه‌ای از تنگ‌خویی و کم‌اطلاعی در امور جامعه می‌باشد. پنهان شدن از رعیت، زمامداران را از دانستن آن چه بر آنان پوشیده است باز می‌دارد، پس کار بزرگ، اندک، و کار اندک بزرگ جلوه می‌کند، زیبا زشت، و زشت زیبا می‌نماید، و باطل به لباس حق درآید، همانا زمامدار، آن چه را که مردم از او پوشیده دارند نمی‌داند، و حق را نیز نشانه‌ای نباشد تا با آن راست از دروغ شناخته شود، و تو به هر حال یکی از آن دو نفر می‌باشی: یا خود را برای جانبازی در راه حق آماده کردی پس نسبت به حق واجبی که باید پردازی یا کار نیکی که باید انجام دهی ترسی نداری، پس چرا خود را پنهان می‌داری؟ و یا مردی بخیل و تنگ نظری، پس مردم چون تو را بنگرند مأیوس شده از درخواست کردن باز مانند. با اینکه بسیاری از نیازمندی‌های مردم رنجی برای تو نخواهد داشت، که شکایت از ستم دارند یا خواستار عدالتند، یا در خرید و فروش خواهان انصافند. همانا زمامداران را خواص و نزدیکانی است که خودخواه و چپاولگرند، و در معاملات انصاف ندارند، ریشه‌ی ستمکاریشان را با بریدن اسباب آن بخشکان، و به هیچکدام از اطرافیان و خویشاوندان زمین را واگذار مکن، و بگونه‌ای با آنان رفتار کن که قرار دادی به سودشان منعقد نگردد که به مردم زیان رساند، مانند آبیاری مزارع، یا زراعت مشترک، که هزینه‌های آن را بر دیگران تحمیل کنند، در آن صورت سودش برای آنان، و عیب و ننگش در دنیا و آخرت برای تو است. حق را مال هرکس که باشد، نزدیک یا دور پرداز، و در این کار شکیب باش، و این شکیبی را به حساب خدا بگذار، گرچه اجرای حق مشکلاتی برای نزدیکان فراهم آورد، تحمل سنگینی آن را به یاد قیامت بر خود هموار ساز و هرگاه رعیت بر تو بدگمان گردد، افشاگری نموده عذر خویش را آشکارا در میان بگذار، و با این کار از بدگمانی نجاتشان ده، که این کار ریاضتی برای خودسازی تو، و مهربانی کردن نسبت به رعیت است، و این پوزش‌خواهی تو آنان را به حق و می‌دارد. سپس در امور نویسندگان و منشیان به درستی بیاندیش، و کارهایت را به بهترین آنان واگذار، و نامه‌های محرمانه، که دربردارنده‌ی سیاست‌ها و اسرار تو است، از میان نویسندگان به کسی اختصاص ده که صالح‌تر از دیگران باشد، کسی که گرمی داشتن او را به سرکشی و تجاوز نکشاند تا در حضور دیگران با تو مخالفت کند، و در رساندن نامه‌ی کارگزارانت به تو، یا رساندن پاسخ‌های تو به آنان کوتاهی نکند، و در آن چه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو به آنان تحویل می‌دهد، فراموشکار نباشد، و در تنظیم هیچ قراردادی که به زیان توسست سُستی نرزد، و در برهم زدن قراردادی که به زیان توسست کوتاهی نکند، و منزلت و قدر خویش را بشناسد، همانا آن که از شناخت قدر خویش عاجز باشد، در شناخت قدر دیگران جاهل‌تر است مبادا در گزینش نویسندگان و منشیان، بر تیزهوشی و اطمینان شخصی و خوش‌باوری خود تکیه نمایی، زیرا افراد زیرک با ظاهرسازی و خوش‌خدمتی، نظر زمامداران را به خود جلب می‌نمایند، که در پس این ظاهرسازی‌ها، نه خیرخواهی وجود دارد، و نه از امانت‌داری نشانی یافت می‌شود لکن آنها را با خدماتی که برای زمامداران شایسته و پیشین انجام داده‌اند بیازمای، به کاتبان و نویسندگانی اعتماد داشته باش که در میان مردم آثاری نیکو گذاشته، و به امانت‌داری از همه مشهورترند، که چنین انتخاب درستی نشان دهنده‌ی خیرخواهی تو برای خدا، و مردمی است که حاکم انانی، برای هریک از کارهایت سرپرستی برگزین که بزرگی کار بر او چیرگی نیابد، و فراوانی کار او را درمانده نسازد، و بدان که هرگاه در کار نویسندگان و منشیان تو کمبودی وجود داشته باشد که تو بی‌خبر باشی خطرات آن دامنگیر تو خواهد بود.»

## ۲- زمانمند بودن کارهای شخصی و مراجعات مردمی

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> نظم در امور را رعایت می‌کرد و کارها و مسئولیت‌های خود را در زمان‌های تعیین شده انجام می‌داد، که رمز موفقیت هر انسانی است.

زراره از امام صادق<sup>۷</sup> نقل می‌کند که برنامه‌ی روزانه‌ی امام علی<sup>۷</sup> اینگونه بود:

۱- پس از نماز صبح تا طلوع آفتاب دعا و مستحبات را ادامه می‌داد.

۲- پس از طلوع خورشید درب خانه را برای فقراء و نیازمندان می‌گشود.

- ۳- قبل از ظهر ساعتی را به یاران و اصحاب فقه و احکام می‌آموخت.
- ۴- ساعتی را در شب شخصاً در خیابان‌های شهر قدم می‌زد تا رفع ظلم فرماید.<sup>۱</sup>

---

1- بهج الصباغة، ج ۴، ص ۱۳۲.

---

## تشویق مدیران

### (اصل رواج ارزش‌ها)

---



اگر در جامعه‌ی اسلامی اصل رواج و رونق ارزش‌ها در مدیریت‌ها، به خوبی رعایت شود، و ویژگی‌های مدیران لایق در قلم و بیان بگونه‌ی شایسته‌ای تبلیغ گردد می‌توان نقش الگویی داشته و دیگر مدیران را با ارزش‌ها آشنا ساخت.

## ۱- تشویق استاندارد موفق

حضرت امیر<sup>۷</sup> هنگامی که (سعد بن مسعود) فرماندار مدائن بود، برای او نوشت: «تو ای سعد! خراج را پرداخت کرده‌ای، از پروردگارت اطاعت نموده‌ای و رهبر و امامت را خشنود کرده‌ای، مانند کار مرد ضابط و نیکوکار، پرهیزکار و نجیب. پس خداوند گناهان تو را بیامرزد، کوشش تو را قبول کند و عاقبت تو را نیکو گرداند!»<sup>۱</sup>

\*\*\*

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در این نامه از «سعد» تجلیل می‌کند و می‌فرماید که: تو امام و رهبر را خشنود کرده‌ای و خراج را پرداخت نموده‌ای.

\*\*\*

در حالی که در نامه‌های مختلفی که به استانداران و فرمانداران خود نوشت، همیشه آنها را به پرداخت خراج تشویق نموده و از کسر پرداخت آن برحذر داشته است.

این نشانگر ایمان و اعتقاد (سعد) و درستکاری و امانت‌داری او است، که حضرت اینگونه از او تمجید و تجلیل می‌کند، و حسن عاقبت را برای او آرزو دارد، و کسی که امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> برای او دعا کند، مسلماً عاقبت به خیر خواهد شد و (سعد) در زمان امام حسن مجتبی<sup>۷</sup> آن را به اثبات رساند.

نامه‌ی حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> نشانگر نکته‌ی دیگری نیز می‌باشد، و آن این است که باید از افراد درستکار و مسئولیتی که عملکرد آنها صحیح است، تقدیر و تشکر کرد و با این عمل، آنها را برای فعالیت‌های مناسب تشویق و ترغیب نمود، تا این که به تعبیر خود حضرت، افراد خاطی و نیکوکار مساوی نباشند و برتری نیکوکاران معین و مشخص گردد.

## ۲- طرح ویژگی‌های مدیران لایق

برای تشویق دیگر مدیران سیاسی به ادامه‌ی تلاش، و به حرکت درآوردن مدیران بی‌تفاوت، باید ویژگی‌های مدیران لایق را تبلیغ کرد، و در جامعه، بگونه‌ی شایسته‌ای مطرح نمود.

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> نسبت به ویژگی‌های اخلاقی، سیاسی، مدیریتی و نظامی مالک اشتر اینگونه نوشت که: «من (مالک اشتر پسر حارث) را بر شما و سپاهیان که تحت امر شما هستند، فرماندهی دادم، گفته او را بشنوید، و از فرمان او اطاعت کنید، او را چونان 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.»<sup>۲</sup>

\*\*\*

## ۳- یادآوری اهمیت مدیریت‌ها

۱- تاریخ یعقوبی، ج ۲، ص ۲۰۱-و- انساب الاشراف، ج ۲، ص ۱۵۸.

۲- نامه‌ی ۱۳ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

یکی از روش‌های بازسازی نیروها، و بالا بردن میزان تعهد و مسئولیت‌پذیری آنان، یادآوری اهمیت و عظمت مدیریت‌های واگذار شده می‌باشد که امام علی<sup>۷</sup> پس از آنکه محمد بن ابی‌بکر را به فرماندهی سپاه مصر برگزید به او نوشت: «ای محمد بن ابی‌بکر! بدان، که من تو را سرپرست بزرگترین لشکر یعنی لشکر مصر، قرار دادم، بر تو سزاوار است که با خواسته‌های دل مخالفت کنی، و از دین خود دفاع نمایی، هر چند ساعتی از عمر تو باقی نمانده باشد، خدا را در راضی نگهداشتن مردم به خشم نیاور، زیرا خشنودی خدا جایگزین هر چیزی بوده اما هیچ چیز جایگزین خشنودی خدا نمی‌شود، نماز را در وقت خودش به جای آر، نه اینکه در بیکاری زودتر از وقتش بخوانی، و به هنگام درگیری و کار آن را تأخیر بیندازی، و بدان که تمام کردار خوبت در گرو نماز است. (قسمتی از نامه)

امام هدایتگر، و زمامدار گمراهی هیچگاه مساوی نخواهند بود، چنانکه دوستان پیامبر<sup>۶</sup> و دشمنانش برابر نیستند، پیامبر اسلام<sup>۶</sup> به من فرمود: (بر امت اسلام، نه از مؤمن و نه از مشرک هراسی ندارم، زیرا مؤمن را ایمانش بازداشته، و مشرک را خداوند به جهت شرک او نابود می‌سازد، من بر شما از مرد منافقی می‌ترسم که درونی دو چهره، و زبانی عالمانه دارد، گفتارش دلپسند و رفتارش زشت و ناپسند است).<sup>۱</sup>

\*\*\*

و به یکی دیگر از مدیران سیاسی خود در همین رابطه نوشت: «پس از یاد خدا و درود! همانا تو از کسانی هستی که در یاری دین از آنها کمک می‌گیرم، و سرکشی و غرور گناهکاران را درهم می‌کوبم، و مرزهای کشور اسلامی را که در تهدید دشمن قرار دارند حفظ می‌کنم، پس در مشکلات از خدا یاری جوی، و درشتخویی را با اندک نرمی بیامیز، در آنجا که مدارا کردن بهتر است مدارا کن، و در جایی که جز با درشتی کار انجام نگیرد، درشتی کن، پر و بالت را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده‌روی و فروتن باش، و در نگاه و اشاره‌ی 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. با درود.»<sup>۲</sup>

\*\*\*

و برای نشان دادن الگوهای موفق در مدیریت‌های سیاسی، و نظامی در نامه‌ای که به مردم مصر نوشت، ویژگی‌های مالک اشتر را برای مردم مصر یک به یک بازگو می‌کند تا انسان‌های الگوپذیر از مردان توانا الگو گیرند و انسان‌های ناتوان در خودسازی خود بکوشند.

امام در نامه‌ی ۳۸ خطاب به مردم مصر نوشت:

«پس از ستایش پروردگار! من بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما فرستادم، که در روزهای وحشت، نمی‌خواهد، و در لحظه‌های ترس از دشمن روی نمی‌گرداند، بر بدکاران از شعله‌های آتش تندتر است، او مالک پسر حارث مَذحِجی است، آنجا که با حق است، سخن او را بشنوید، و از او اطاعت کنید، او شمشیری از شمشیرهای خداست، که نه تیزی آن کُند می‌شود، و نه ضربت آن بی‌اثر است، اگر شما را فرمان کوچ دادن داد، کوچ کنید، و اگر گفت بایستید، بایستید، که او در پیش روی و عقب‌نشینی و حمله، بدون فرمان من اقدام نمی‌کند. مردم مصر! من شما را بر خود برگزیدم که او را برای شما فرستادم، زیرا او را خیرخواه شما دیدم، و سرسختی او را در برابر دشمنانتان پسندیدم.»<sup>۳</sup>

۱- نامه‌ی ۲۷ نهج البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

۲- نامه‌ی ۴۶ نهج البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

۳- نامه‌ی ۳۸ که اسناد و مدارک آن به شرح زیر است:

---

## مدیریت نظامی

---

- 
- ۱- تاریخ طبری، ج ۴، ص ۱۷۲ و ج ۳، ص ۱۲۷، سنه ۳۸: طبری شافعی (متوفای ۳۱۰ هـ)
  - ۲- کتاب الغارات، ج ۱ ص ۲۶۶: ابن هلال ثقفی (متوفای ۲۸۳ هـ)
  - ۳- کتاب صفین ص ۱۲۲: نصر بن مزاحم (متوفای ۲۰۲ هـ)
  - ۴- تاریخ یعقوبی (ابن واضح) ج ۲ ص ۱۹۴: یعقوبی (متوفای ۲۹۲ هـ)
  - ۵- البیان و التبیین ج ۳ ص ۲۵۷: جاحظ (متوفای ۲۵۵ هـ)
  - ۶- تاریخ کامل ج ۳ ص ۱۷۷: ابن اثیر ضافعی (متوفای ۶۰۶ هـ)

## ۱- مدیریت عالی نظامی

یکی از ویژگی‌های مهم مدیریتی امام علی<sup>۷</sup> که دوست و دشمن به آن اعتراف دارند «مدیریت نظامی» است.<sup>۱</sup> امام در تمام نبردها با طرح و برنامه‌ی عالی نظامی، بر دشمنان خود پیروز شد و تنها دلاوری است که در تاریخ بشریت، همواره پیروز و بی‌شکست می‌باشد.

تمام خطوط دفاعی دشمنان را با نقشه‌های نظامی حساب شده‌ای درهم می‌شکست و هر جا که لشکریان اسلام، و فرماندهان نظامی در حل مشکلات نظامی به بن‌بست می‌رسیدند، حلال مشکل‌ها علی<sup>۷</sup> بود و در مشاوره‌های نظامی خلفاء حضور جدی و تعیین کننده داشت.

حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> در کودکی بر حریفان خود غلبه می‌کرد که فرمود:<sup>۲</sup>

«من در خردسالی، برزگان عرب را بخاک افکندم، و شجاعان دو قبیله معروف «ریعه» و «مُضر» را درهم شکستم، شما موقعیت مرا نسبت به رسول خدا<sup>۶</sup> در خویشاوندی نزدیک، در مقام و منزلت ویژه می‌دانید، پیامبر مرا در اتاق خویش می‌نشاند، در حالی که کودک بودم مرا در آغوش خود می‌گرفت، و در استراحتگاه مخصوص خود می‌خوابانید، بدنش را به بدن من می‌چسباند، و بوی پاکیزه خود را به من می‌بویاند، و گاهی غذایی را لقمه لقمه در دهانم می‌گذازد، هرگز دروغی در گفتار من، و اشتباهی در کردارم نیافت.»

\*\*\*

حضرت امیرالمؤمنین از هیچ تهدید نظامی نهراسید و قاطعانه هر تهدیدی را پاسخ داد، که نسبت به تهدید سران جنگ جَمَل (ناکثین) فرمود:

«شگفتا! از من خواستند به میدان نبرد آیم و برابر نیزه‌های آنان قرار گیرم و ضربت‌های شمشیر آنها را تحمل کنم، گریه کنندگان بر آنها بگیرند، تاکنون کسی مرا از جنگ نترسانده، و از ضربت شمشیر نهراسانده است، من به پروردگار خویش یقین داشته و در دین خود شک و تردیدی ندارم.»<sup>۳</sup>

\*\*\*

در یک سخنرانی دیگر فرمود:

«تا بوده‌ام مرا از جنگ نترسانده، و از ضربت شمشیر نهراسانده‌اند، من به وعده‌ی پیروزی که پروردگارم داده است استوارم.»<sup>۴</sup>

\*\*\*

و نسبت به شایعات مخالفان که طرح‌های نظامی امام علی<sup>۷</sup> را زیر سؤال بردند و افشاگرانه فرمود:

«خدا شما را بکشد که دل من از دست شما پر خون، و سینه‌ام از خشم شما مالا مال است، کاسه‌های غم و اندوه را، جُره جُره به من نوشانید، و با نافرمانی و ذلت‌پذیری، رأی و تدبیر مرا تباه کردید، تا آنجا که قریش در حق من گفت: «بی‌تردید پسر ابیطالب مردی دلیر است ولی دانش نظامی ندارد»

خدا پدرانشان را مزد دهد، آیا یکی از آنها تجربه‌های جنگی سخت و دشوار مرا دارد؟ یا در پیکار توانست از من پیشی گیرد؟ هنوز بیست ساله نشده، که در میدان نبرد حاضر بودم، هم‌اکنون که از شصت سال گذشته‌ام.

1- برای اطلاع بیشتر به جلد چهارم این مجموعه، امام علی<sup>۷</sup> و امور نظامی مراجعه فرمائید.

2- خطبه‌ی ۱۱۵/۱۹۲ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

3- خطبه‌ی ۲۲ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

4- خطبه‌ی ۱۷۴ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

اما دریغ، آن کس که فرمانش را اجراء نکنند، رأیی نخواهد داشت.»<sup>۱</sup>

\*\*\*

و آنگاه که معاویه، حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> را به جنگ تهدید کرد، در پاسخ او نوشت:

(معاویه! مرا به جنگ خوانده‌ای، اگر راست می‌گویی مردم را بگذار و به جنگ من بیا، و دو لشکر را از کشتار بازدار، تا بدانی پرده‌ی تاریک بر دل کدام یک از ما کشیده، و دیده‌ی چه کس پوشیده است؟ من ابوالحسن، کشنده‌ی جدّ و دایی و برادر تو در روز نبرد بدر،<sup>۲</sup> می‌باشم که سر آنان را شکافتم، همان شمشیر با من است، و با همان قلب با دشمنانم ملاقات می‌کنم، نه بدعتی در دین گذاشته، و نه پیامبر جدیدی برگزیده‌ام، من بر همان راه راست الهی قرار دارم که شما با اختیار رهایش کرده، و با اکراه پذیرفته بودید.

خیال کردی به خونخواهی عثمان آمده‌ای؟ در حالی که می‌دانی خون او به دست چه کسانی ریخته شده، اگر راست می‌گویی از آنها مطالبه کن، همانا من تو را در جنگ می‌نگرم که چونان شتران زیر بار سنگین مانده، فریاد و ناله سر می‌دهی، و می‌بینم که لشکریان با بی‌صبری از ضربات پیاپی شمشیرها، و بلاهای سخت، و بر خاک افتادن مداوم تن‌ها، مرا به کتاب خدا می‌خوانند در حالی که لشکریان تو، کافرند و در انکار، از بیعت کنندگانند و پیمان‌شکن).<sup>۳</sup>

\*\*\*

## ۲- رهبری و جانشینی

در آستانه‌ی حرکت برای جنگ تبوک، به رسول خدا<sup>۶</sup> گزارش دادند که:

احزاب سیاسی و گروه‌های منافق، قصد دارند در غیبت تو در شهر مدینه، دست به توطئه‌های بزنند و از فرصت به دست آمده سوء استفاده کنند.

\*\*\*

رسول خدا<sup>۶</sup> برای جانشینی خود در مدینه، و هم برای ریشه‌کن شدن توطئه‌ها، امام علی<sup>۷</sup> را انتخاب کرد تا در مدینه بماند و هرگونه توطئه‌ای را سرکوب کند.

با توجّه به لیاقت‌ها و مدیریت عالی حضرت امیرالمؤمنین<sup>۷</sup> است که رسول خدا<sup>۶</sup> خطاب به آن حضرت فرمود:

أَنْتَ مِنِّي بِمَنْزِلَةِ هَارُونَ مِنْ مُوسَى، إِلَّا أَنَّهُ لَا نَبِيَّ بَعْدِي

\*\*\*

(تو از برای من به منزله‌ی هارون برای موسی هستی، جز اینکه پس از من پیغمبری نیست).

\*\*\*

آنچه از این حدیث به اثبات می‌رسد تنها رهبری و جانشینی در روزهای غیبت پیامبر از مدینه نیست بلکه ماجرای مانور نظامی به سوی تبوک باعث شد تا امامت و ولایت امام علی<sup>۷</sup> را به جهانیان ابلاغ فرماید.<sup>۴</sup>

1- خطبه‌ی ۲۷ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

2- جدّ معاویه، عُبَيْدَةُ بْنُ رِيعَةَ، و دایی او، ولید بن عتبّه، و برادر او، حنظلة بن ابی‌سفیان، در آغاز نبرد در بدر به میدان آمدند، علی<sup>۷</sup> در برابر دایی معاویه، «ولید» قرار گرفت و کار او را ساخت سپس به کمک «عبیده» رفت که با عتبّه جدّ معاویه سخت درگیر بود او را نیز از پای درآورد و در ادامه‌ی نبرد برادر معاویه را کشت.

3- نامه‌ی ۱۰ نهج‌البلاغه، معجم المفهرس مؤلف.

4- منظور از جانشینی حضرت علی<sup>۷</sup> تنها برای اهل و عیال پیغمبر<sup>۶</sup> نبود، بلکه چنانچه از خود حدیث بر می‌آید، مراد امامت و ولایت حضرت علی<sup>۷</sup> پس از پیغمبر<sup>۶</sup> است.

این سخن پیغمبر<sup>۶</sup> را برای علی<sup>۷</sup> (أَنْتَ مِنِّي بِمَنْزِلَةِ هَارُونَ مِنْ مُوسَى) جماعتی از صحابه روایت کرده‌اند و در نزد ما از ثابت‌ترین و صحیح‌ترین احادیث است؛

الف- و سعد بن ابی وقاص نیز روایت کرده است.

ب- ابن ابی خنیسه<sup>۱</sup> و جابر بن عبدالله و اسماء دختر عمیس<sup>۲</sup> و ابن عباس و ابوسعید خدری و امّ سلمه هم روایت کرده‌اند.

ج- ترمذی گفته است:

ما را حدیث کرد قاسم بن دینار کوفی از ابونعیم و او از عبدالسلام بن حرب و او از یحیی بن سعد بن مسیب و او از سعد بن ابی وقاص که پیغمبر<sup>۶</sup> به امام علی<sup>۷</sup> فرمود:

أَنْتَ مِنِّي بِمَنْزِلَةِ هَارُونَ مِنْ مُوسَى

\*\*\*

و گفت: این حدیث، حدیثی است حسن و صحیح.

و گفت:

ما را حدیث کرد محمود بن غیلان از ابواحمد زبیری و او از شریک و شریک از عبدالله بن محمد بن عقیل و او از جابر بن عبدالله که پیغمبر<sup>۶</sup> به امام علی<sup>۷</sup> فرمود:

أَنْتَ مِنِّي بِمَنْزِلَةِ هَارُونَ مِنْ مُوسَى، إِلَّا أَنَّهُ لَا نَبِيَّ بَعْدِي

\*\*\*

د- یحیی بن معین<sup>۳</sup> حدیث کرد که به ما گفت: مروان بن معاویه فزاری و او از موسای جُهَنی و او از فاطمه<sup>۳</sup> که فاطمه<sup>۳</sup> فرمود:

از اسماء دختر عمیس شنیدم که می‌گفت: از پیغمبر<sup>۶</sup> شنیدم که به علی<sup>۷</sup> فرمود:

«أَنْتَ مِنِّي بِمَنْزِلَةِ هَارُونَ مِنْ مُوسَى، إِلَّا أَنَّهُ لَا نَبِيَّ بَعْدِي».

---

1- نام او احمد بن زهیر بن حرب نسایی بغدادی و کنیه‌اش ابوبکر است. او مورّخ و از حافظان حدیث و از راویان ادب می‌باشد. محلّ تولّد و وفاتش در بغداد بوده است. (۱۸۵-۲۷۹) (الاعلام-۱-۲۳)

2- اسماء دختر عمیس همسر ابوبکر است. مادر او هند دختر عوف می‌باشد. نخست جعفر بن ابی طالب بود و با او به سرزمین حبشه مهاجرت کرد. شوهرش جعفر ابن ابی طالب در روز موته کشته شد، سپس ابوبکر او را به ازدواج خود درآورد و چون ابوبکر درگذشت علی<sup>۷</sup> با او ازدواج نمود. او برای جعفر، عبدالله و محمد و برای علی یحیی را بدنیا آورد. برخی از صحابه مانند خلیفه‌ی دوم و ابوموسی اشعری و ابن عباس از او حدیث نقل کرده‌اند. وی خواهر میمونه همسر پیغمبر است. وی پیش از آنکه رسول خدا<sup>۶</sup> در مکه به خانه‌ی ارقم وارد شود اسلام آورد و با رسول الله<sup>۶</sup> بیعت نمود. او حدود سال ۴۰ هجری درگذشت. (تهذیب الاسماء-۱-۲۳۰)

3- یحیی بن معین بن عون بن زیاد مکنّی به ابوزکریّا از موالی بنی مروه غطفان است. اصلش از انبار است. از ائمّه حدیث در زمان خویش بود. او پیشوایی ربّانی و عالم و حافظ بود و از محدّثان ثقه و استوار بود. ابن حنبل درباره‌ی او می‌گوید: هر حدیثی را که یحیی شناسد، حدیث نیست. در مدینه وفات یافت و بر همان سریری که پیغمبر را غسل دادند غسل داده شد و در بقیع مدفون گردید. شعرا او را به سال ۲۳۳ هجری مرثیه گفته‌اند. به هنگام وفات هفتاد و هفت ساله بود. (تهذیب الاسماء، ج ۱، ص ۱۵۹)

با توجه به اینکه از دیدگاه آیات و روایات اسلامی لغزشگاه‌ها دامنهی وسیعی را در بر می‌گیرد که می‌توان آنها را به عنوان مختلف دسته‌بندی نمود لیکن همانگونه که در فصل اول اشاره نمودیم مبنای ما در این دسته‌بندی به قرار زیر است: لغزشگاه‌های شخصی، لغزشگاه‌های فرهنگی، لغزشگاه‌های سیاسی، اجتماعی و لغزشگاه‌های اقتصادی. اگرچه رعایت دقیق مرزبندی فوق مشکل است زیرا گاهی اوقات بعضی روایات دارای چند جنبه هستند لیکن به هر حال آنها را در یکی از دسته‌های مذکور قرار دادیم.

همچنین این تقسیم‌بندی وقتی دقیق‌تر است که نوع سازمان و اهداف آن مشخص باشد در حالی که مباحث مطروحه‌ی ما در این نوشتار عمومی بوده و سعی شده به تمام سازمان‌ها اطلاق داشته باشد و این خود موجب غیر دقیق شدن تقسیم می‌گردد زیرا مثلاً وقتی لغزشگاه‌های اقتصادی را مطرح می‌کنیم طبیعتاً اگر در یک سازمان اقتصادی باشد خیلی فرق می‌کند و از تنوع بیشتری برخوردار است تا در یک سازمان دیگری که جنبه‌ی اقتصادی ندارد، همین‌طور است در مورد سایر سازمان‌ها و مؤسسات به لحاظ سیاسی و اجتماعی.

۱- لغزشگاه‌های شخصی:

منظور از لغزشگاه‌های شخصی مواردی است که زمینه‌ی اصلی آن در خود شخص است و تا خود او نخواهد یا زمینه‌ی آن کار را نداشته باشد چنین لغزشی اتفاق نمی‌افتد و منظور موارد و موضوعاتی است که آثار و عواقب آن بیشتر متوجه شخص مدیر می‌گردد و سپس متوجه سازمان خواهد شد البته بیشتر موارد شخصی بیش از اینکه جنبه‌ی لغزشی داشته باشد جنبه‌ی زمینه‌ساز لغزشی هستند که ما آنها را در فصل مربوط به زمینه‌های لغزشی بیان نمودیم در نتیجه در این فصل فقط به مواردی پرداخته می‌شود که مستقیماً موجب لغزش و به عبارتی خود لغزشی هستند که عبارت است از:

تبعیت از هوای نفس

هر انسانی به طور طبیعی دارای خواهشهای نفسانی می‌باشد و طبعاً مدیران نیز از این خواهش‌ها به دور نیستند اما از آنجا که حکما و علمای اخلاق اینگونه تمنیات را مقابل عقل دانسته‌اند و چون مدیران جامعه نیز از افراد برجسته‌ی جامعه محسوب گردند لذا توقع این است که مدیران بیشتر از سایر افراد جامعه از هوای نفس خود پرهیز نمایند. به خصوص که خطای مدیران به وسعت سازمان او توسعه می‌یابد لذا به طور جدی مدیران باید سعی بر تسلط بر هوای نفسانی و غیر عقلایی خود نموده تا بتواند از لغزش‌های خانمان‌سوز در امان باشند در ذیل به نمونه‌های از آیات و روایات پیرامون این موضوع می‌پردازیم.

خداوند در قرآن کریم می‌فرماید:<sup>۱</sup>

فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ

در بین مردم به به حق حکم (مدیریت) کن و از هوای نفس پیروی مکن زیرا از راه خدا باز می‌مانی و نیز در جای دیگر می‌فرماید:<sup>۲</sup>

فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا

<sup>۱</sup> - سوره‌ی ص، آیه‌ی ۲۶.

<sup>۲</sup> - سوره‌ی نساء، آیه‌ی ۱۳۵.

اگر می‌خواهید به عدالت رفتار کنید از هوا و هوس پیروی نکنید.

حضرت علی<sup>۷</sup> در نهج البلاغه می‌فرماید:<sup>۱</sup>

أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّمَا بَدَأَ وَقُوعَ الْفِتَنِ أَهْوَاءُ تُتَّبَعُ وَ أَحْكَامُ تُبْتَدَعُ

ای مردم بدانید تبعیت از هوای نفس موجب پیدایش فتنه‌ها خواهد بود.

و در حدیثی آن حضرت می‌فرماید:<sup>۲</sup>

الْهَوَى عَدُوُّ الْعَقْلِ

هوا و هوس دشمن عقل است.

و در حدیث دیگری می‌فرماید:<sup>۳</sup>

الْهُوَى أَسُّ الْمِحَنِ

توجه به هوا اساس گرفتاری‌هاست.

در روایات اسلامی ملاک قوی‌ترین افراد و نیز شجاع‌ترین افراد غلبه بر هوای نفس بیان فرموده‌اند چنانچه حضرت

علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۴</sup>

أَقْوَى النَّاسِ مَنْ غَلَبَ هَوَاهُ

پیروی هوای نفس در انسان حدی ندارد و تا آنجا پیش می‌رود که انسان خداوند آفریدگار جهان را کنار گذاشته و هوای

او همه چیز او می‌گردد. (سوره‌ی جاثیه، آیه‌ی ۲۳) بنابراین می‌بینیم که هواپرستی به راحتی به بت‌بزرگی تبدیل می‌گردد که

انسان جز آن را نمی‌بیند. بنابراین چنانچه مدیری دارای هوا و هوس‌های نفسانی گردد موجب می‌شود تا اینکه:

اهداف سازمان را فراموش کند.

دنبال امیال خود باشد.

به فکر منافع خود باشد.

سازمان را به سمتی ببرد که خودش فکر می‌کند.

از پذیرش واقعیت‌ها و حقایق سر باز زند.

از انتقاد و هدایت افراد و تذکرات آنها ناراحت می‌شود.

بالآخره از مدیریت و ریاست سازمان عزل خواهد شد.

لذا اگر تبعیت هوای نفس یعنی به خواسته‌های غیر اصولی و خواسته‌های غیر منطقی خود عمل کردن برای هر انسانی

مضر به زندگی اوست باید بگوییم برای مدیران علاوه بر اینکه برای خودشان ضرر دارد برای سازمان و جامعه نیز ضرر خواهد

داشت لذا یک مدیر عاقل و توانا هرگز تن به هوای نفس و خواسته‌های غیر عقلایی و خلاف شرع نمی‌دهد تا موجب یک عمر

پشیمانی برای یک لحظه نگردد.

۱-۲) آرزوهای بلند

<sup>۱</sup> - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۳۷.

<sup>۲</sup> - تفسیر نمونه، ج ۱۵، ص ۱۰۵، به نقل غررالحکم.

<sup>۳</sup> - تفسیر نمونه، ج ۱۵، ص ۱۰۵، به نقل غررالحکم.

<sup>۴</sup> - نقل غررالحکم، ص ۱۸۷.



مدیریت مسندی است که بیشتر انسان‌ها را وسوسه می‌کند تا به اموری که قبل از تصدی ریاست به آنها نمی‌اندیشید در زمان مدیریت بیشتر به آنها فکر کند به عنوان مثال کسی که قبل از اینکه به مدیریت یا ریاست سازمانی نایل آید به فکر سفرهای خارج از کشور نباشد لیکن پس از تصدی مسئولیت بنابر تحریک ذهنی یا درک بعضی واقعیتهای و مانند اینها به فکر رفتن خارج باشد و ممکن است اگر انسان مهار افکار و عقاید خود را در دست نداشته باشد به تدریج به سمتی حرکت کند که این آرزو به صورت یک آرزوی بلند در او تجلی کند، آنگاه است که برای رسیدن به آن دچار لغزش و خطا شده و به هر نحوی شده و از او هر راهی شده تلاش می‌کند که به آن برسد.

در زیر به نمونه‌هایی از مذمت آرزو و آمال در روایات اشاره می‌کنیم:

پیامبر اکرم حضرت محمد<sup>۶</sup> می‌فرماید:

إِنَّ أَخَوْفَ مَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْهَوَىٰ وَ طُولُ الْأَمَلِ

همانا آنچه درباره آن از امت خود ترس دارم یکی هوا و دیگری آرزوی بلند است.

و حضرت علی<sup>۷</sup> در نهج البلاغه فرماید:

مَنْ جَرَىٰ فِي عِنَانِ أَمَلِهِ عَثَرَ بِأَجَلِهِ

کسی که امورش را بدست آرزوهای بلندش بسپارد با اجلش بازی نموده.

و نیز می‌فرماید:

مَنْ أَطَالَ الْأَمَلَ أَسَاءَ الْعَمَلِ

آرزوهای بلند موجب خراب شدن رفتار می‌گردد.

و در دعای شریف کمیل آن حضرت می‌فرماید:

وَ حَبَسْنِي عَنْ نَفْعِي بَعْدُ أَمَلِي

و در ازای آرزو موجب شده از منافعم باز مانم.

از مضرات آرزوهای بلند و غیر قابل دسترس این است که انسان را از امور عادی و روزمره باز می‌دارد چنانچه خداوند

می‌فرماید:

وَيُلْهِمُ الْأَمَلُ

آرزوی بلند ایشان را باز دارد.

دقت شود: آنچه مذمت شده امید و آرزوی معمولی نیست زیرا انسان به امید زنده است و هر روز به قسمتی از آرزوهای

خود دست می‌یابد آنچه مذمت شده آرزوهای بلند داشتن است که اتفاقاً غالب مردم به دنبال آن نیستند مگر انسان‌های

مخصوصی از قبیل سلاطین و رؤسای سطح بالای جامعه‌ها و نیز سرمایه‌داران یا بعضی از دانشمندان و مانند اینها.

بنابراین چنانچه خداوند می‌فرماید:

أَمْ لِلْإِنْسَانِ مَا تَمَنَّى

آیا آنچه انسان تمنا می‌کند به آن می‌رسد.

<sup>۱</sup> - تفسیر نمونه، ج ۲۱، ص ۳۶۶، به نقل از بحارالانوار.

<sup>۲</sup> - میزان الحکمه، ج ۱، ص ۱۴۳، به نقل از بحار، ۱۴۳، ج ۷۳، ص ۱۶۶.

<sup>۳</sup> - سوره‌ی حجر، آیه‌ی ۴.

<sup>۴</sup> - سوره‌ی نجم، آیه‌ی ۲۴.

بهتر است انسان از آرزو و تمنّی‌های غیر قابل دسترس که اغلب رنگ دنیوی دارد پرهیز کند "به استثنای تمنّی علم و تقوا" به خصوص برای مدیران که موجب لغزش و ارتکاب به جرم و خلاف خواهد شد.

(۳-۱) ریاست طلبی، تلاش برای حفظ مقام

علاقه به شغل و سمتی که انسان دارد یک امر طبیعی است و حتّی اگر علاوه او به شغلش کم است باید به ویژگی‌های کار خود نگریسته و برای علاقه‌ی به شغل موجب دلگرمی بیشتر و انجام کار به نحو مطلوب‌تری خواهد شد. این بحث برای مدیران نیز صادق است که باید به مقام و موقعیت خود علاقه داشته باشند لیکن وقتی این علاقه خطرناک می‌شود که به صورت صفتی در شخص مدیر یا رئیس سازمان در آید و آن به این صورت است که مدیر به دنبال توسعه‌ی ریاست خود باشد و تلاش ویژه‌ای صورت گیرد که مقامش حفظ شود و از اینکه یک روز در این مقام نباشد ترس داشته باشد و به خاطر از دست ندادن مقام و مدیریت خود دست به برخی کارهای غیر معمول بزند، اینجاست که از حدّ اعتدال خارج خواهد شد و دچار لغزش می‌گردد و این خود موجبات از دست دادن پست و مقامش خواهد شد، خداوند متعال در مذمت برتری طلبی و توقّف طلبی در قرآن کریم می‌فرماید:<sup>۱</sup>

تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فُسَاداً وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ

این سرای آخرت را برای کسانی قرار دادیم که اهل فساد و توقّف طلبی نباشند و عاقبت نیکو برای پرهیزکاران است.

امام صادق<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۲</sup>

مَنْ طَلَبَ الرَّئَاسَةَ هَلَكَ

هر که ریاست طلب باشد نابود می‌گردد.

و نیز همان حضرت می‌فرماید:<sup>۳</sup>

مَلْعُونٌ مَنْ تَرَأَسَ مَلْعُونٌ مَنْ هَمَّ بِهَا مَلْعُونٌ مَنْ حَدَّثَ نَفْسَهُ بِهَا

از رحمت الهی به دور است کسی که به دنبال ریاست باشد و نیز کسی که برای آن تلاش کند که و نیز از رحمت الهی به دور است کسی که خودش را برای این کار داوطلب کند.

پیامبر گرامی اسلام<sup>۶</sup> می‌فرماید:<sup>۴</sup>

أَوَّلُ مَا عَصَى بِهِ اللَّهُ تَعَالَى سِتُّ خِصَالٍ ... وَ حُبُّ الرَّئَاسَةِ...

اولین چیزهایی که خداوند به واسطه‌ی آنها نافرمانی گردید شش چیز بود از جمله: حبّ ریاست.

بنابراین بر طبق روایات اسلامی تلاش برای حفظ مقام و توسعه‌ی ریاست و توقّف طلبی مذمت گردیده است و قطعاً علت این است که انسان بر اثر این صفات مذمومه خود مادر همه‌ی لغزش‌ها هستند و خود انحراف مسیر است زیرا کسی که دچار افکاری اینچنین گردد قطعاً اهداف سازمان و رشد و کمال سازمان در درجه‌ی دوم اهمّیت برای او قرار می‌گیرد و سعی می‌کند حتّی اهداف سازمان را در راستای ریاست طلبی خود قرار دهد.

۲- لغزشگاه‌های سیاسی - اجتماعی

<sup>۱</sup> - سوره‌ی قصص، آیه‌ی ۸۳.

<sup>۲</sup> - وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۲۷۹ و ۲۸۰.

<sup>۳</sup> - وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۲۷۹ و ۲۸۰.

<sup>۴</sup> - میزان الحکمه، ج ۴، ص ۸.

در این مبحث از آن دسته از خطاها و لغزش‌های مدیریت بحث می‌شود که از حالت فردی و شخصی خارج شده و به نوعی به جمع بر می‌گردد و در ارتباط با سازمان یا ابواب جمعی آن بوده و یا اثرات آن از حالت شخصی فراتر رفته و به عموم تعلق دارد.

علت اینکه جنبه‌ی سیاسی و اجتماعی آن جدا نگردید به لحاظ این بود که بسیاری از موارد جنبه‌ی مشترک آنها به لحاظ سیاسی و اجتماعی بسیار زیاد بود و جدا کردن آنها یا غیر ممکن بود یا لازم بود در هر دو جا مطرح گردد و با توجه به اینکه ما در این نوشتار از سازمان بخصوصی صحبت نمی‌کنیم که از قبل جنبه‌ی سیاسی یا اجتماعی آن مشخص باشد لذا بهتر دیدیم کلیه‌ی موارد و مصادیق مربوط به این دو فعل در یک مبحث تحت عنوان لغزشگاه‌های سیاسی- اجتماعی گردآوری گردد، اما موارد عمده این مباحث عبارتند از:

#### ۱-۲) خودرایی

با توجه به اینکه امروزه بیش از هر زمان دیگر علم و دانش بشری با وسعتی غیر قابل تصور توسعه یافته و هر لحظه نیز بر میزان اطلاعات و یافته‌های علمی آنچنان افزوده می‌گردد که حتی امکان جمع‌آوری آنها از بشر گرفته شده و فعلاً دیسک‌های کامپیوتری تا حدی توانسته پاسخگوی انبوه فراوان اطلاعات و آمار حاصل از پژوهش‌های علمی را پاسخگو باشد و قطعاً در آینده‌ی نزدیک این مشکل راه حل جدیدی را می‌طلبد.

در چنین شرایطی اگر بنا باشد هر مدیری برای اتخاذ تصمیم تنها به رأی خود اکتفا کند و از جمع‌آوری اطلاعات و نظرخواهی از دیگران خودداری کند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ مسلماً کسی که تنها به نظر خود اکتفا کند در بسیاری از موارد از رأی و قضاوت حکم ضعیفی برخوردار خواهد بود و شکّی نیست که استفاده از نظرات و تجارب دیگران موجب تقویت رأی و پیشگیری از خطا و لغزش خواهد شد، خودرایی نشانه‌ی جهل است و هیچکس به واسطه‌ی آن سعادتمند نگردد:

حضرت محمد<sup>۶</sup> می‌فرماید:

و كَفَى بِالْمَرْءِ جَهْلًا اِذَا اَعْجَبَ بِرَأْيِهِ

از نشانه‌ی جهل شخص همین کافیست که خود رأی باشد.

و همان حضرت<sup>۶</sup> فرماید:

مَا سَعِدَ بِاسْتِغْنَاءٍ بِرَأْيٍ

کسی، با اتکاء به رأی خود سعادتمند نگردد.

استبداد رأی موجب هلاکت، لغزش، خطا و غلط کاری می‌گردد.

امام ششم حضرت صادق<sup>۷</sup> می‌فرماید:

الْمُسْتَبِدُّ مَتَهُوْرٌ فِي الْخَطَا وَالْغَلَطِ

خود رأی در کارهای خطا و غلط بی‌باکی می‌کند.

حضرت علی<sup>۷</sup> نیز می‌فرماید:

مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ

<sup>۱</sup> - نهج الفصاحه، ص ۴۴۶.

<sup>۲</sup> - نهج الفصاحه، ص ۴۴۶.

<sup>۳</sup> - میزان الحکمه، ج ۴، باب الرأی.

<sup>۴</sup> - میزان الحکمه، ج ۴، باب الرأی .

هر که راه خودرایی گزیند نهایت به هلاکت رسید.

یکی از عواملی که موجب لغزش رأی و خطای نظر می‌گردد همین مستبد با رأی بودن است زیرا چنانچه از آراء و نظرات و اطلاعات و تجارب دیگران استفاده کند قطعاً از لغزش در رأی مصون خواهد بود.

حضرت علی<sup>۷</sup> در این زمینه می‌فرماید:<sup>۱</sup>

زَلَّةُ الرَّأْيِ تَأْتِي عَلَى الْمُلْكِ وَتُؤْذِنُ بِالْهَلْكِ

لغزش نظر و رأی بر ضرر ریاست است و به سمت هلاکت است.

و نیز می‌فرماید:<sup>۲</sup>

ضَلَّةُ الرَّأْيِ تُفْسِدُ الْمَقَاصِدَ

رأس سخیف اهداف و مقاصد شخص (یا سازمان) را فاسد می‌کند.

با توجه به اینکه در احادیث اسلامی از خودرایی مذمت گردیده لذا بر مدیران است که سعی کنند از خودرایی که نشانه‌ی استبداد حکومت و مدیریت می‌باشد خودداری کنند که بیشتر فایده‌ی آن این است که از خطا و لغزش مصون مانده و در نتیجه حاکمیت و صلابت مدیریت آنان بیشتر خواهد شد و همچنین ابواب جمعی آنان نسبت به اجرای حق و عدالت و فرامین و بخشنامه‌های صحیح و باصلاست و اتقان نیز امیدوار شده و دلگرم‌تر خواهند شد.

۲-۲) امتیاز قائل شدن برای نزدیکان

همیشه دوستان و اقوام و نزدیکان مدیر یا مسئول برای خود حقی قائل هستند که به واسطه‌ی آن می‌خواهند امور خود را جلو ببرند بسیاری از مدیران هم به لحاظ رودر بایستی و عدم قاطعیت به چنین خواسته‌های تن داده و در نتیجه ممکن است آن دوستان و نزدیکان حداکثر استفاده "سوء استفاده" را از جانب آن مدیر ببرند در حالی که بعضی مواقع ممکن است خود مدیر نیز مطلع نباشد بنابراین هر مدیری باید اول اعتقاد داشته باشد که دوستان و نزدیکان او هم مانند دیگران هستند ثانیاً در رفتار و کردار خود طوری برخورد نماید که اطرافیان او جرأت چنین خواسته‌های را به خود ندهند و حتی به خاطر اینکه شخص مدیر متهم به چنین رفتاری نشود دوستان و نزدیکان او باید بیشتر رعایت قوانین و مقررات را بنماید تا شک و شبهه‌ای برای مردم پیش نیاید در همین زمینه مولای متقیان علی<sup>۷</sup> در نامه‌ی تاریخی خود به جناب مالک چنین می‌فرماید:<sup>۳</sup>

إِنَّ لِلْوَالِي خَاصَّةً وَبِطَانَةً فِيهِمْ اسْتِثْنَاءٌ وَتَطَاوُلٌ وَقَلَّةٌ إِنْصَافٍ فِي مُعَامَلَةٍ

همانا برای هر سرپرستی دوستان نزدیک و اقوامی و خویشانی هست که در بین آنها کسانی هستند که به فکر منافع خود و سود بیشتر هستند و از انصاف در معامله برخوردار نیستند.

در چنین مواردی شخص مدیر سازمان چه باید بکند؟ امام دستور اکید می‌دهد:

فَاحْسِمِ مَادَّةَ أَوْلِيكَ بِقَطْعِ أَسْبَابِ تِلْكَ الْأَحْوَالِ

علل اصلی و ماده‌ی اساسی این طمع و خودخواهی را قلع و قمع کن.

و در ادامه فرمان می‌فرماید: مبدا به کسانی که در حاشیه‌ی تو هستند و از تو حمایت می‌کنند قطعه زمینی یا امتیازی یا برگ برنده‌ای و... بدهی.

<sup>۱</sup> - میزان الحکمه، ج ۴، به نقل از بحار الانوار.

<sup>۲</sup> - غررالحکم.

<sup>۳</sup> - فرمان حکومتی، ص ۱۶۲.

آری چگونگی عملکرد حضرت علی<sup>۷</sup> در دوران حکومت پنج ساله‌ی آن حضرت و رعایت دقیق این اصول و رفتارش با برادر خودش جناب عقیل گویای این است که آنچه حضرت می‌فرمود اوّل عمل کننده به آن بود درد پایان این قسمت از فرمان می‌فرماید: و خوشی و کامیابی این سوء استفاده‌ها برای آنها بوده و عیب و ننگ آن در دنیا و آخرت برای تو خواهد بود.

برای آنها بوده و عیب و ننگ آن در دنیا و آخرت برای تو خواهد بود.  
امام خمینی: در مقاله‌ی خارج از وصیت‌نامه‌ی خود تصریح فرمودند به این که مراجع رهبران آینده‌ی اسلام از اطرافیان و بیت خود سخت مراقبت نمایند که ضربه‌های بسیاری از جانب این چنین افرادی به ایشان وارد خواهد آمد.

تجربه نیز این را نشان داده است که بسیاری از مدیران و مسئولین خود اهل تقوا و رعایت همه‌ی اصول و مقررات بوده‌اند لیکن متأسفانه به علل مختلف نتوانسته‌اند جلوی نفوذ یا خواسته‌های اطرافیان خود را بگیرند در نتیجه موجب خلل فراوان و لغزش‌های متعدّد در این زمینه گردیده‌اند.

بنابراین بهتر این است که هر مدیری نسبت به اطرافیان و دوستان و خویشان خود حساسیت داشته و از این خارج از ضوابط برای آنها کاری صورت دهد جداً پرهیز کند و رضای خدا و خوشنودی مردم را ترجیح دهد.

### ۲-۳) ضعف سیاست و سوء تدبیر

گرچه استعمال سیاست بیشتر به سمت‌های سیاسی و بالای کشور اطلاق می‌شود و لیکن معنای عام آن در تمام سطوح مدیریت قابل رویت است و آن به معنی تدبیر کلی و توانایی ایجاد انسجام در سطح یک سازمان در رابطه با امور مربوط به مدیریت است و لذا به دنبال آن سوء تدبیر نیز مطرح می‌گردد زیرا منظور این است که برای اداره‌ی امور تدابیر لازم را نمی‌تواند بیاندیشد و اتخاذ نماید و البته این حالت بیشتر به هنر مدیریت برمی‌گردد لیکن به هر حال چنانچه مدیر متوجّه ضعف سیاست و بی‌تدبیری خود گردد می‌تواند با درایت تدابیری را اتخاذ نماید و از تجارت گذشته استفاده کند و مشاور یعنی فردی امین و قوی به کار گیرد و در نتیجه تا حدّی جبران کمبودها را بنماید.

پیامبر گرامی اسلام<sup>۶</sup> می‌فرماید:

لَا عَقْلَ كَالْتَدْبِيرِ<sup>۱</sup>

هیچ تعقلی مثل تدبیر کردن نیست.

حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:

آفَةُ الزُّعَمَاءِ ضَعْفُ السِّيَاسَةِ<sup>۲</sup>

آفت کار مدیران ضعف سیاست است.

<sup>۱</sup> - نهج الفصاحه، ک ۲۵۰۴.

<sup>۲</sup> - میزان الحکمه، ج ۱.

حضرت علی<sup>۷</sup> عدم پیشرفت امور یک مدیر را در چهار موضوع خلاصه نموده است.<sup>۱</sup>

يُسْتَدَلُّ عَلَى الْإِدْبَارِ بِأَرْبَعٍ

سُوءِ التَّدْبِيرِ وَ قُبْحِ التَّبَذِيرِ وَ قِلَّةِ الْإِعْتِبَارِ وَ كَثْرَةَ الْإِعْتِدَارِ

بی تدبیر بودن (بدتدبیر) ریخت و پاش‌های مدیریتی، کم درس عبرت گرفتن از دیگران دائماً اشتباه کردن و دائماً عذرخواهی کردن.

و لذا در حدیثی پیامبر اکرم<sup>۶</sup> می‌فرماید:

إِنِّي لَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ وَ لَكِنَّ أَخَافُ عَلَيْهِمْ مِنْ سُوءِ التَّدْبِيرِ

من از پیشامد فقر برای امتم بیم ندارم لیکن از سوء تدبیر ترسناکم.

با توجه به این که یک مدیر نه تنها نباید در سیاست امور ضعف و در تدبیر کارهای سازمان ناتوان باشد بلکه باید به نوعی زرنک و زیرک و دانا و هوشیار باشد زیرا مدیریت یک سازمان غیر اداری امور یک خانه یا یک دکان است لذا روایاتی نیز در این زمینه نقل می‌نماییم.

حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۲</sup>

الْكَيْسُ مَنْ كَانَ يَوْمُهُ خَيْرًا مِنْ أَمْسِهِ وَ عَقْلَ الذِّمِّ عَنْ نَفْسِهِ

زیرک کسی است که امروزش از دیروزش بهتر باشد و دارای شعوری باشد که اشکال خودش را دریابد.

و نیز آن حضرت می‌فرماید:<sup>۳</sup>

أَشْرَفُ الْمُؤْمِنِينَ أَكْثَرُهُمْ كَيْسًا

شریف‌ترین مؤمنین کسی است که از همه‌ی آنان زیرک‌تر باشد.

حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۴</sup>

كَفَى بِالْمَرْءِ كَيْسًا أَنْ يَعْرِفَ مَعَايِبَهُ

زیرکی شخص کفایت می‌کند که به معایبش پی ببرد.

پس بنابراین امامان و رهبران دینی ما خواسته‌اند که مؤمنین و شیعیان آنها بخصوص کسانی که در مصدر امور مسلمین قرار می‌گیرند از هوشیاری و زیرکی و زرنکی خاصی برخوردار باشند و نیز از سوء تدبیر و ضعف سیاست درکارها برحذر باشند و اینها همه به خاطر این است که منشأ لغزش‌ها و اشتباهات اکثر مدیران بخصوص کسانی که از صدق نیت و حسن سابقه‌ی اخلاقی برخوردارند همین ضعف مدیریت که ناشی از ضعف سیاست است می‌باشد.

بنابراین مدیر یک سازمان باید به عملکرد خود نیک بنگرد و به تذکرات افراد خیرخواه خوب توجه کند و تجارب خود و دیگران را مورد توجه قرار دهد تا از تکرار لغزش‌هایش بتواند جلوگیری کند. گرچه قسمتی از قدرت سیاسی و زیرک بودن و شیاری ذاتی هر مدیری است و قابل تعلیم نمی‌باشد لیکن تا حدی می‌توان از آنها جلوگیری نمود.

۴-۲) غفلت و بی‌خبری

<sup>۱</sup> - غرر الحکم، ص ۸۶۴، شماره ۱۲۳.

<sup>۲</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، ص ۴۶۳.

<sup>۳</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، ص ۴۶۳.

<sup>۴</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، به نقل از غرر الحکم.

عواملی در مدیریت پیش می‌آید که موجب می‌شود انسان بسیاری از مواقع یعنی هنگام تصمیم‌گیری یا برخورد یا اظهار نظر بعضی از نکات اساسی پیرامون آن موضوع را فراموش کند بدون حضور آن مطلب یا مطالب تصمیم خود را گرفته دستورالعمل یا حکمی را ابلاغ می‌نماید. چنین حالتی را غفلت می‌گویند که با جهل و نادانی و بی‌اطلاعی فرق می‌کند زیرا در این حالت شخص در واقع مطلع است لیکن در لحظه‌ی استفاده از موضوع دچار فراموشی و عدم حضور ذهن گردیده است بنابراین یک مدیر توانا و دقیق باید تدابیری بیاندیشد و مکانیزمی را بکار گیرد تا هنگام هر تصمیم و اظهار نظر از آفت غفلت بدور باشد و بدین وسیله از لغزش و خطا مصون خواهد بود.

حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۱</sup>

مِنْ دَلَائِلِ الدَّوْلَةِ قِلَّةُ الْغَفْلَةِ

از نشانه‌های یک حکومت (مدیریت) واقعی کمتر بودن غفلت اوست و نیز می‌فرماید:<sup>۲</sup>

مَنْ غَفَلَ عَنْ حَوَادِثِ الْأَيَّامِ أَتَقِظُهُ الْحِمَامُ

آن که از اتفاقات روز غافل باشد (در تصمیم‌گیری دخالت ندهد) مرگ او را می‌رباید.

و نیز می‌فرماید:<sup>۳</sup>

كَفَى بِالْغَفْلَةِ ضَلَالًا

برای گمراهی غفلت کفایت می‌کند.

و نیز در نامه‌ای به حارث همدانی می‌فرماید:<sup>۴</sup>

أَحْذَرُ مَنَازِلَ الْغَفْلَةِ

از جاها و اموری که موجب غفلت در کارها می‌گردد پرهیز کن.

بدین ترتیب ملاحظه می‌گردد که در روایات اسلامی نسبت به ضررهای غفلت چه هشدارهایی داده شده تا حدّ اخطار شدید که مواظب باشید قبل از سرآمدن مدّت غفلت از آن آگاه گردید تا دچار لغزش‌های و خطاهای غیر قابل جبران نباشید گرچه غفلت خود لغزش بزرگی است لیکن موجب لغزش‌های سازمانی خواهد شد که می‌تواند این غفلت عمده‌تاً از موارد زیر باشد:

غفلت از اهداف و مقاصد سازمان

غفلت از نارسایی‌ها و کمبودهای سازمان

غفلت از اشکالات و معایب امور

غفلت از میزان تحرک و پیشرفت کارها

غفلت از اطلاعات و تجربیات گذشته

غفلت از یافته‌های جدید علم

غفلت از پیشرفت رقبا و سازمان‌های مشابه

غفلت از حوادث و اتفاقاتی که تاکنون رخ داده

<sup>۱</sup> - میزان الحکمه، ج ۷، به نقل از غرر الحکم.

<sup>۲</sup> - میزان الحکمه، ج ۷، به نقل از غرر الحکم.

<sup>۳</sup> - میزان الحکمه، ج ۷، به نقل از غرر الحکم.

<sup>۴</sup> - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۰۶۹.

غفلت از جو سازمان یا جامعه  
غفلت از اثرات سوء غفلت در مدیریت  
۵-۲) بدعت گذاری

یکی از مواردی که در احادیث اسلامی از آن به شدت نهی گردیده و انجام آن عمدتاً توسط مدیران و مسئولین امکان پذیر است موضوع بدعت گذاری می باشد.  
بدعت یعنی پایه گذاری کاری که در اصل آن در اسلام وجود ندارد و عمل به آن کار نیز در روایات اسلامی توصیه نشده باشد به نحوی مخالفت با احکام اسلامی باشد.  
و به لحاظ سازمانی می توان گفت بدعت یعنی کاری را در سازمان رایج کنیم در حالی که اقدام به آن کار مطابق اهداف سازمان نباشد یا با اصول مدیریت مخالف باشد.  
بدین ترتیب ممکن است عملی برای یک سازمان بدعت باشد لیکن برای سازمان دیگری بدعت نباشد، بنابراین بدعت یک لغزش قطعی برای سازمان محسوب می گردد و هر مدیری باید از آن احتراز جوید اینک به چند روایت در این زمینه توجه کنید:

پیامبر اکرم<sup>۶</sup> می فرماید:<sup>۱</sup>  
طُوبَى لِمَنْ... سَعَتُهُ السُّنَّةُ وَلَمْ يَتَعَدَّ إِلَى الْبِدْعَةِ  
خوشا به حال کسی که سنت را توسعه دهد و بدعت ایجاد نکند.  
و حضرت علی<sup>۷</sup> در نهج البلاغه می فرماید:<sup>۲</sup>  
إِنَّمَا بَدْءٌ وَقُوعُ الْفِتَنِ... أَحْكَامٌ تُتْبَدَعُ  
همانا شروع فتنه ها با... بدعت در احکام آغاز می گردد.

و نیز در خطبه ی ۱۴۵ می فرماید:<sup>۳</sup>  
وَمَا أُحْدِثُ بِدْعَةً إِلَّا تَرَكْتُ بِهَا سُنَّةً فَاتَّقُوا الْبِدْعَ  
هیچ بدعتی گذاشته نمی شود مگر این که عمل نیکویی ترک می گردد پس از بدعت بپرهیزید.  
و حتی در روایات دستور داده اند که با بدعت گذار برخورد کنید چنان چه؛  
پیامبر اکرم<sup>۶</sup> می فرماید:<sup>۴</sup>  
مَنْ انْتَهَرَ صَاحِبَ بَدْعٍ مَلَأَ اللَّهُ قَلْبَهُ أَمْنًا وَ إِيْمَانًا

هرکس بدعت گذاری را توبیخ کند خداوند قلبش را پر از امنیت و ایمان فرماید.  
باید بین خلاقیت و نوآوری با بدعت تفاوت قائل باشیم. زیرا ابتکارات همیشه پسندیده می باشد و از نشانه های مدیریت خلاقیت و نوآوری است و نکته ی اساسی در نوآوری و خلاقیت این است که در راستای اصول مدیریت و اهداف سازمان می باشد و عمل به آن موجب تفکر تعقل و راهیابی به حل مسئله و رفع بحران در مواقع حساس است و به هیچ وجه با بدعت که

<sup>۱</sup> - نهج الفصاحه، سخن ۱۹۱۷.

<sup>۲</sup> - نهج البلاغه، ص ۱۳۷.

<sup>۳</sup> - نهج البلاغه، ص ۴۴۱.

<sup>۴</sup> - نهج الفصاحه، سخن ۲۸۱۸.



خلاف اهداف سازمان یا اصول مدیریت محسوب می‌گردد قابل مقایسه نمی‌باشد. بنابراین مدیران باید سعی کنند ضمن تلاش برای به دست گرفتن قوه‌ی ابتکار و عمل بهتر در راستای اهداف نظام باید از بدعت و بدعتگذاری پرهیز نمایند.

۶-۲) انتخاب بد و انتصاب نابجای "کارکنان"

یکی از کارهای اصولی و مهم مدیر سازماندهی است و در بعضی از رده‌ها انتخاب کارمند و کارکنان نیز با مدیر است و چنانچه مدیر دقت لازم را نداشته باشد و تحت تأثیر اطرافیان و دوستان خود باشد موجب می‌شود تا افراد ناشایسته‌ای را انتخاب کند یا اگر از ضوابط سمت‌ها و مشاغل مطلع نباشد می‌شود افراد ناصالح و ناهلی را انتخاب کند که هر کدام از این موارد موجب لغزش‌های غیر قابل جبران در سازمان می‌گردد و به همین جهت است که قسمت مهمی از نامه‌ی حضرت علی<sup>۷</sup> به مالک اشتر در مورد شرایط و ضوابط انتخاب کارکنان است که چنین می‌فرماید:

أَنَّ شَرَّ وَزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ وَزِيرًا وَمَنْ شَرِكُهُمْ فِي الْإِثَامِ وَقَامَ بِأُمُورِهِمْ فِي عِبَادِ اللَّهِ فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بَطَانَةً - تُشْرِكُهُمْ فِي أَمَانَتِكَ كَمَا شَرَكُوا فِي سُلْطَانِ غَيْرِكَ فَأَرَدُوهُمْ وَأُورِدُوهُمْ مَصَارِعَ السَّوِّءِ وَلَا يُعْجِبَنَّكَ شَاهِدٌ مَا يُخْضِرُونَكَ - بِهِ فَإِنَّهُمْ أَعْوَانُ الْأَثَمَةِ وَإِخْوَانُ الظُّلْمَةِ وَعَبَابُ كُلِّ طَمَعٍ وَدَغْلٍ وَأَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَنَفَاذِهِمْ مِمَّنْ قَدْ تَصَفَّحَ الْأُمُورَ فَعَرَفَ مَسَاوِيَهَا بِمَا جَرَى عَلَيْهِ مِنْهَا فَأُولَئِكَ أَخَفُّ عَلَيْكَ مَثُونَةً وَأَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةً وَأَخْنَى عَلَيْكَ عَطْفًا وَأَقْلُّ لِعَيْرِكَ إِنْفَاءً لَمْ يُعَاوَنِ ظَالِمًا عَلَى ظُلْمِهِ وَلَا آثِمًا عَلَى إِثْمِهِ وَلَمْ يَكُنْ مَعَ غَيْرِكَ لَهُ سِيرَةٌ أَجْحَفَتْ بِالْمُسْلِمِينَ وَالْمُعَاهِدِينَ فَاتَّخِذْ أُولَئِكَ خَاصَّةً لِخُلُوتِكَ وَمَلَائِكَ ثُمَّ لِيَكُنْ آثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلُهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ وَأَحْوَطُهُمْ عَلَى الضُّعْفَاءِ بِالْإِنْصَافِ وَأَقْلَهُمْ لَكَ مُنَاطَرَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ وَأَقْعَا ذَلِكَ مِنْ هَوَاكَ حَيْثُ وَقَعَ فَإِنَّهُمْ يَقْفُونَكَ عَلَى الْحَقِّ وَيُبْصِرُونَكَ مَا يَعُودُ عَلَيْكَ نَفْعُهُ وَالصَّقُّ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَالصَّدَقِ وَذَوِي الْعُقُولِ وَالْأَخْسَابِ ثُمَّ رَضُّهُمْ عَلَى أَنْ لَا يُطْرُوكَ وَلَا يَبْجَحُوكَ بِبَاطِلٍ لَمْ تَفْعَلْهُ فَإِنَّ كَثْرَةَ الْإِطْرَاءِ تُحْدِثُ الزُّهْوَ وَتُدْنِي مِنَ الْغَرَّةِ

بدترین وزراء تو کسانی هستند که در گذشته وزیر اشرار و در ارتکاب گناهان با آنان شریک بوده‌اند. هرگز آنان را از اطرافیان و خواص خود قرار مده. زیرا آنها یاران گناهکارانند و برادران ستمکاران و تو می‌توانی جایگزینانی بهتر از آنها پیدا کنی که نظریاتی همانند آنان داشته باشند و دارای نفوذ در کلام و عمل نیز باشند و در عین حال از وزر و وبال و گناهان آنان به دور باشند و کسانی که هیچ ستمکاری را در ستم‌ورزی و هیچ گناهکاری را در ارتکاب گناه کمک نکرده‌اند، زحمت و بار آنان نسبت به تو سبکتر و یاری آنان برای تو نیکوتر و از نظر عطفوت به تو مایل‌تر و با دیگران و اغیار کم جوشش‌تر هستند، پس از این‌گونه انسان‌های ممتاز را برای مجالس سری و محرمانه و علنی و آشکار خود قرار بده پس از میان خواص خود آن فردی را به خود نزدیک‌تر کن که از نظر حقیقت‌گویی صراحت در لهجه داشته باشد و در کمک دادن به تو در کارهایی که خداوند آنها را برای اولیایش دوست ندارند، کم‌ترین باشد "خودداری کند" چه با هوا و هوس تو تطابق کند یا نه و همواره به مردمی که اهل پرهیزکاری و صدق هستند بپیوند، سپس آنها را تمرین و تکلیف کن که در شأن تو مبالغه نکنند و تو را به عدم ارتکاب باطل ستایش نکنند. زیرا مداخلی زیاد موجب غرور و وادار به کبر و نخوت می‌کند.

در این قسمت از نامه‌ی حضرت علی<sup>۷</sup> کلیه‌ی شرایط و ویژگی‌های لازم برای انتخاب کارگزاران و نیز به کارگیری آنان را بیان نموده که نویسنده‌ی کتاب فرمان حکومتی آنها را در دو دسته ویژگی‌های مثبت "بیست و چهار مورد" و ویژگی‌های منفی "هفت مورد" به شرح ذیل بیان و استخراج نموده است.

ویژگی‌های مثبت کارگزاران "که در انتخاب باید رعایت گردد"

تقوا و انقیاد

ورع "علاوه بر تقوا اهل پرهیز از شبهات باشد"  
صداقت

پاک دامن و پاک دستی

سعه صدر

اصالت خانوادگی

دودمان صالح

حسن سابقه

استثامت در برابر مشکلات

بلند همّت باشد

شجاعت

پوزش پذیر باشد

مهربانی با مستضعفین و قاطعیّت با قدرتمندان

مردم دار و با گذشت

دست و دل باز

کوشا در انجام وظایف

مسئولیّت پذیری

دل به دیگران نبستن

صراحت لهجه در حق گوئی

سبکبار بودن

بازدارنده‌ی فرادست از خواسته‌های نفسانی

یاور ظالمان نبودن

دارای اخلاق فاضله

بهترین انتخاب (انتخاب احسن)

ویژگی‌های منفی (در انتخاب و انتصاب کارگزاران)

داشتن مسئولیت در نظام طاغوت

مستی و غرور برخاسته از مسئولیت

ناآگاهی به شخصیت خود

چاپلوسی

بی‌توجهی به نامه‌ها و گزارش‌ها

ناتوانی در برابر قراردادهای (مواردی که به ضرر است)

بدین ترتیب چنانکه مدیران در انتخاب کارکنان مورد نیاز خود و به خصوص در انتصاب آنان در سمت‌های مورد نیاز و

مشاغل سازمان دقت لازم را مبذول دارند و ضوابط گزینش و شرایط اشتغال را دقیقاً به کار برند موجب می‌گردد تا از لغزش‌های

مربوط به این قسمت در امان باشند.

۳- لغزش‌های فرهنگی

با توجه به نقش فرهنگ در اداره‌ی امور جوامع بشری و تأثیر آن در مدیریت سازمان‌ها و مؤسسات، ما نیز مبحثی را تحت عنوان لغزشگاه‌های فرهنگی اختصاص دادیم. منظور ما مواردی است که به لحاظ فرهنگ اسلامی و جامعه‌ی اسلامی این نوع خطاها در سازمان‌های جامعه‌ی ما لغزش محسوب می‌گردد و مدیران باید به لحاظ فرهنگی و اقدام به فرهنگ اسلام از این نوع لغزش‌ها خودداری نمایند. البته این دسته‌بندی نیز دارای مرزهای مشترک با لغزش‌های شخصی و نیز اجتماعی-سیاسی می‌باشد که به ناچار بعضی از موارد می‌بایست در جنبه‌ی فرهنگی بیشتر دیده شود و در این دسته قرار گیرد.

۱-۳- قضاوت غیایی

مواردی برای مدیران پیش می‌آید که امری را قطعی پنداشته و دلایل ارایه شده و اخبار رسیده را برای قضاوت کافی می‌دانند لذا بدون حضور فرد ذی‌نفع درباره‌ی او قضاوت می‌کنند یا گاهی اوقات حتی حکمی را صادر می‌کنند و اینجا یکی از موارد لغزشگاه‌هاست که انسان بسیار خطا می‌کند زیرا تجربه نشان داده است که بسیاری از مواقع وقتی طرف مقابل را حاضر نموده‌اند و انسان دلایل او را شنیده است یا مدارک لازم برای کارش ارایه نموده نظر انسان کاملاً عوض شده و از تصمیم خود منصرف گردیده است. بخصوص این مورد در مواقعی که افراد یک طرفه برای شکایت از طرف مقابل خود مراجعه می‌نمایند خیلی اتفاق می‌افتد، به این معنی که چون شخص طرف حساب آنها حاضر نیست شروع می‌کنند تا همان‌جا شخص شنونده را وادار نمایند به اقرار علیه او یا گرفتن توبیخ نامه علیه او!!!

اینجاست که شخص مدیر یا مسئول و شنونده باید دقت کند و اظهار کند در هر حال با همه‌ی این دلایل تا فاعل کار در اینجا حاضر نشود و نظر او را نیز نشنوم درباره عمل او قضاوت نخواهم کرد و حکمی نخواهم داد.

حضرت علی<sup>۷</sup> در نامه‌ی حارث همدانی می‌فرماید:

وَ اخْذِرْ كُلَّ عَمَلٍ إِذَا سُئِلَ عَنْهُ صَاحِبُهُ أَنْكَرَهُ وَ أَوْ اعْتَذَرَ مِنْهُ

بپرهیز از هر عملی (ناپخته) که چون درباره آن توضیح خواهند انسان مجبور باشد یا آنرا انکار کند یا عذرخواهی نماید. جریان حکومت حضرت سلیمان و اخطار به تمام ابواب جمعی تحت حکومت آن حضرت نیز در این زمینه نکته ای دارد<sup>۲</sup> و آن اینکه در آن اجلاس بزرگ حضرت سلیمان دقت می‌کند و می‌بیند هدهد غایب است و چون تصور نمی‌کرد دلیل قانع کننده ای برای اینکار داشته باشد لذا فرمود:

لَا عَذْبَنَّهُ عَذَاباً شَدِيداً أَوْ لَا ذُبْحَنَّهُ أَوْ لِيَأْتِنِي بِسُلْطَانٍ مُبِينٍ

او را شدیداً مجازات خواهم نمود یا خواهم کشت یا اینکه باید دلیل خیلی قوی ارائه دهد!! اما وقتی هدهد پس از تأخیر کوتاهی وارد شد برای دیرکردن خود دلیل مهمی ارائه نمود که آن حضرت از مجازات او صرف نظر کرد و معلوم شد تأخیر او جنبه‌ی بی‌توجهی به دستور حکومتی نداشته است.

پس بنابراین مدیر و هر انسانی که در جایگاه اظهار نظر و قضاوت درباره دیگران قرار می‌گیرد باید کاملاً بر خود مسلط بوده و هرگز تحت تأثیر اخبار و اطلاعات واصله یا تحت فشار و جوّ ایجاد شده در مورد افراد قرار نگیرد و بدون حضور افراد ذی‌نفع به اظهار نظر پیرامون آنها یا صدور حکم یا نامه سرزنش‌آمیز نپردازد که بسیاری از این موارد تاکنون خطا و موجب لغزش مدیران گردیده است که بعداً موجب پس گرفتن نامه خود یا اعتذار گردیده است.

## ۲-۳- ارتکاب خطاهای کوچک

<sup>۱</sup>- نهج البلاغه معجم المفهرس ص ۱۸۶

<sup>۲</sup>- سوره نمل آیه ۲۰ و ۲۱ برای شرح ماجرا به تفاسیر مراجعه فرمایید.

موقعی پیش می‌آید که بنابر دلایل و توجیهاتی که مدیر برای خود دارد ارتکاب عمل خلاف کوچکی را جایز می‌شمارد و به انجام آن بخصوص در خفا اقدام می‌نماید، این نوع کارها اگرچه ممکن است واقعاً هم کوچک باشد و چندان ضرری به سازمان نزنند اما لغزشگاه بزرگی محسوب می‌گردد زیرا این عمل و این طرز تفکر موجب می‌شود:

- ۱- انسان به خطاهای بزرگتر تمایل پیدا کند.
  - ۲- تکرار خطاهای کوچک جمعاً از خطاهای بزرگ نیز بزرگتر خواهد شد.
  - ۳- چه بسا خطای کوچکی که واقعاً کوچک نیست و تصور ماست که کوچک است.
  - ۴- خطای کوچک مدیر زیردستان را به خطای بزرگتر جرأت می‌دهد.
- بنابراین مدیر و مسئولین سازمان بیشتر از دیگران باید سعی در حفظ اصول و رعایت مقررات را بنماید و از هرگونه کوچک شمردن خطا و ارتکاب کوچکترین نوع خطا اجتناب نمایند.

امام صادق<sup>۷</sup> می‌فرماید:

اتَّقُوا الْمُحَقَّرَاتِ مِنَ الذُّنُوبِ فَإِنَّهَا لَا تُغْفَرُ

بپرهیزید از گناهان کوچک زیرا آنها قابل بخشش نیستند.

حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:

أَشَدُّ الذُّنُوبِ مَا اسْتَخَفَّ بِهِ صَاحِبُهُ

شدیدترین گناهان آنست که صاحبش آنرا کوچک بشمارد.

امام هفتم<sup>۷</sup> می‌فرماید:

إِيَّاكُمْ وَ مُحَقَّرَاتِ الذُّنُوبِ فَإِنَّ لَهَا مِنَ اللَّهِ طَالِباً وَ إِنَّهَا لَتَجْمَعُ عَلَى الْمَرْءِ حَتَّى تُهْلِكَه

مواظبت نمائید از انجام گناهان کوچک، همانا از جانب خداوند محاسبه می‌گردد و آنها جمع می‌شود تا شخصی را از پای درآورد. و نیز داستان مشهور پیامبر در روایات آمده است که روزی با اصحاب خود در بیابانی که خار و هیزمی نبود دستور جمع‌آوری هیزم داد که ابتدا اصحاب عرض کردند چیزی یافت نمی‌شود و با تأکید پیامبر که هرکس به هر اندازه می‌تواند هیزمی بیاورد و آنگاه جمع شد به مقدار فراوان و خارج از انتظار<sup>۴</sup> بسیاری از مواقع عمل خطا چون کوچک است انسان فکر می‌کند پس در خفا انجام گیرد کسی متوجه نخواهد شد و این خود مجوزی برای انجام آن است و در همین مورد حضرت علی<sup>۷</sup> در نامه به حارث همدانی می‌فرماید:

وَ اخْذِرْ كُلَّ عَمَلٍ يُعْمَلُ بِهِ فِي السِّرِّ وَ يُسْتَحَى مِنْهُ فِي الْعَلَانِيَةِ

پرهیز کن از عملی که مخفیانه انجام دهی و چون برملا شود خجالت کشی.

بنابراین پرهیز از خلاف کاری برای مدیر باید یک اصل باشد و نباید کوچک با بزرگ بودن خلاف برای مدیر فرق کند و هرگز نباید کوچکی یک عمل زشت وسیله جرأت ما به انجام آن باشد که همین تفکر لغزشگاه بزرگی خواهد بود برای مدیران.

### ۳-۳- تصمیم‌گیری بدون اتکا به عمل و پژوهش

<sup>۱</sup> - وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۲۲۵، ص ۲۴۷

<sup>۲</sup> - نهج البلاغه کلمات قصار

<sup>۳</sup> - وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۲۴۵، ص ۲۴۷.

<sup>۴</sup> - وسائل الشیعه، ج ۱۱، ص ۲۲۵، ص ۲۴۷.

<sup>۵</sup> - نهج البلاغه، معجم المفهرس، ص ۱۸۶.

هر مدیری دائماً در معرض انتخاب و انتصاب و تصمیم‌گیری و اظهار نظر و قضاوت و مانند اینهاست و شکی نیست که از ارکان موفقیت و دقت موارد مذکور علم و دانش مربوط به هر کدام از آن موارد است و لذا بر مدیران واجب است که در هر باب از مسائل که وارد می‌شوند از علم و دانش آن موضوع مطلع بوده و با توجه به آن یافته‌های علمی اظهار نظر نمایند و یا موردی را بر مورد دیگر ترجیح دهند یا رد کنند، البته گاهی اوقات پیچیدگی موضوع آنقدر است که مدیر باید از کارشناسان آن موضوع استفاده کند و پس از اتخاذ نظر آنها اقدام نماید خداوند عزیز و متعال در قرآن کریم می‌فرماید:<sup>۱</sup>

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

از آنچه علم نداری پیروی (اصرار) مکن زیرا گوش و چشم و قلب در مقابل آن مورد سؤال واقع خواهند شد. به طور طبیعی وقتی عمل براساس علم نباشد متکی بر ظن و گمان خواهد بود که آن نیز خود عمل زشت دیگری است که در آیات و روایات از آن نهی گردیده است چنانچه خداوند در سوره یونس آیه ۳۶ می‌فرماید:

وَمَا يَتَّبِعْ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يُغْنِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا

افراد بی ایمان اکثرشان از گمان پیروی می‌کنند در حالی که گمان برای رسیدن به حق کافی نیست. امام صادق<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۲</sup>

الْعَامِلُ عَلَى غَيْرِ بَصِيرَةٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ الطَّرِيقِ وَلَا يَزِيدُهُ سُرْعَةُ السَّيْرِ مِنَ الطَّرِيقِ إِلَّا بُعْدًا

مثل کسی که از روی بینش عمل نکند مثل کسی است که از غیر راه می‌رود و هرچه بر سرعتش افزاید از مقصد دورتر گردد.

حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۳</sup>

إِذَا عَلِمْتُمْ فَاعْمَلُوا وَإِذَا تَيَقَّنْتُمْ فَأَقْدِمُوا

هنگامی که دانستی عمل کن و زمانی که یقین پیدا کردی اقدام عملی بنما. و در جای دیگر می‌فرماید:<sup>۴</sup>

فَدَعُ مَا لَا تَعْرِفُ آنچه نمی‌دانی رها کن.

و در سخن دیگری خطاب به فرزندش می‌فرماید:<sup>۵</sup>

از چیزی که نمی‌دانی سخن مگو و در آنچه به تو مربوط نیست گفتگو مکن.

یکی از مصداق‌های بارز این مبحث این است که هنگامی که از انسان سئوالی می‌شود چنانچه واقعاً پاسخ آن را نمی‌داند با صراحت بگوید نمی‌دانم و از بیان کلمه نمی‌دانم خجالت نکشد زیرا چه بسا پاسخ بی‌جا و غلط که موجب پشیمانی خواهد شد اما پاسخ نمی‌دانم هرگز موجب پشیمانی نخواهد شد لذا حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۶</sup>

مَنْ تَرَكَ قَوْلَ لَا أَدْرِي أُصِيبَتْ مَقَاتِلُهُ

کسی که کلمه‌ی نمی‌دانم را (در جای خودش) ترک کند قتلگاهش را مهیا نموده.

<sup>۱</sup> - نهج البلاغه، معجم المفهرس، ص ۱۸۶.

<sup>۲</sup> - میزان الحکمه، ج ۶، ص ۵۰۴.

<sup>۳</sup> - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۲۲۰ و ۱۰۸۲.

<sup>۴</sup> - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۰۸۲.

<sup>۵</sup> - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۹۱۱.

<sup>۶</sup> - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۱۱۲۴.

نتیجه‌گیری: مدیر برای هر تصمیم و اراده و عمل خود باید متکی به علم و عقل باشد و در فضای بی‌خبری و بر پایه گمان و احتمال تصمیم نگیرد که در غیر این صورت لغزش و خطای او فراوان خواهد بود.

#### ۴-۳- وعده دادن و عمل نکردن

هر مدیری که در برخورد با ابواب جمعی سازمان یا در برخورد با مردم در شرایطی قرار می‌گیرد که لازم می‌شود برای پیشرفت کار یا حل مسئله‌ای وعده یا وعده‌هایی را به آنها بدهد، اما پس از گذشت زمان تصور می‌کند آن وعده را نمی‌تواند انجام دهد و یا خیلی مهم نیست و یا مردم در برابر عدم انجام آن واکنش نشان نخواهند داد لذا خلف وعده می‌کند و از انجام آن سرباز می‌زند و این عمل یک لغزش است زیرا مدیر باید یا قول ندهد یا آنچه را که قول می‌دهد عمل کند زیرا خلاف عهد و پیمان عمل کردن یا به قول خود وفادار نبودن برای مدیر و سازمان یا جامعه دارای مضرات فراوانی است که از حوصله‌ی این بحث خارج است و در کتب اخلاق از مضرات آن مفصلاً بحث به میان آمده است.

خداوند عزیز در قرآن کریم می‌فرماید:

أَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا

به تعهدات خود عمل کنید زیرا درباره‌ی آنها از شما سؤال خواهد شد.

پیامبر اکرم<sup>۶</sup> عمل نکردن به قول را نشانه‌ی نفاق می‌داند چنانکه می‌فرماید:<sup>۱</sup>

آیة المنافق ثلاث: إذا حدث كذب و إذا وعد أخلف و إذا أؤتمن خان

نشانه‌ی منافق سه چیز است: هنگامی که سخن می‌گوید دروغ است و چون وعده کند خلاف نماید و چون مورد اعتماد

قرار گیرد خیانت کند.

حضرت علی<sup>۷</sup> در نامه‌ی مالک اشتر در این زمینه چنین می‌فرماید:<sup>۲</sup>

وَإِيَّاكَ... أَنْ تَعِدَهُمْ فَتَتَّبِعَ مَوْعِدَكَ بِخُلْفِكَ... وَالْخُلْفُ يُوجِبُ الْمَمَتَّ عِنْدَ اللَّهِ وَعِنْدَ النَّاسِ

ای مالک برحذر باش از اینکه وعده دهی و خلاف آن کنی، زیرا خلف وعده موجب غضب خدا و مردم می‌گردد.

یکی از مصادیق این بحث تصمیم در مواقع بحرانی برای حل مسئله است یعنی هنگامی که سازمان دچار مشکل حادثی می‌شود مدیر کارکنان را جمع می‌کند و به آنان وعده‌هایی می‌دهد تا مشکل مرتفع گردد و کارکنان هم به امید وعده‌ها کار خود را از سر گرفته و مشکل سازمان مرتفع می‌گردد اما پس از مدتی مدیر از اجرای وعده‌های خود سرباز می‌کند و این لغزش بزرگی است زیرا علاوه بر خلف وعده جنبه‌ی خیانت و کلاه سر مردم گذاشتن نیز دارد.

و نیز یکی دیگر از مصادیق این بحث این است که مدیر عوامل و ابواب جمعی خود را زیاد توصیه کند اما خود از آن

توصیه‌ها بهره‌مند نبوده و عبارت دیگر خیلی حرف بزند اما خودش اهل عمل نباشد چنانچه خداوند فرماید:

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

اینکه حرفی زنید و خود اهل عمل به آن نباشید در نزد خداوند خلاف بزرگی محسوب می‌گردد.

بنابراین، چه در موقع بحران و چه در موقع عادی مدیر باید دقت کند برآنچه می‌گوید عمل کند و از خلاف وعده و

پیمان‌شکنی به شدت پرهیز کند که این خود لغزش بزرگ و غیر قابل جبران است.

#### ۵-۳- پرداختن به کارهای لغو

<sup>۱</sup> - نهج الفصاحه، شماره‌ی ۷۵.

<sup>۲</sup> - فرمان حکومتی، ص ۱۹۹.

یک مدیر باید توجّه کند که دقیقاً در قالب اهداف سازمان عمل کند زیرا مواردی پیش می‌آید که انسان دلش می‌خواهد یک کاری را انجام دهد لیکن می‌بیند انجام آن عمل در چهار چوب عقل نمی‌گنجد یعنی مخالف با منافع سازمان است و در نتیجه مدیر باید عوامل جانبی را که موجب شده تا به گرایش به آن اقدام نماید کنار زده و با تبعیّت از اصول و عقل به مبارزه با آن برخیزد.

لغو یک معنای وسیعی دارد که شامل هر عملی که برای سازمان سودی نداشته باشد تا اعمالی که موجب وهن یا ضرر و زیان شود را در بر می‌گیرد، بنابراین هر عمل مدیر باید یک توجیه دقیق در راستای اهداف سازمان و اصول مدیریت و منافع کارکنان و روابط انسانی داشته باشد در غیر این صورت آن عمل لغو و در نتیجه لغزش خواهد بود.

خداوند عزیز و متعال در صفات مؤمنین که موجب رستگاری آنان می‌گردد می‌فرماید:<sup>۱</sup>

وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ

و آنان کسانی هستند که از عمل بیهوده اعراض دارند.

تفسیر نمونه‌ی لغو را به معنی کارهای بی‌هدف و بدون نتیجه مفید دانسته است و نیز بنابر نظر بعضی از مفسرین بزرگ هر عملی که فایده قابل ملاحظه‌ای نداشته باشد لغو است.<sup>۲</sup>

بنابراین مدیر باید در برنامه ریزی کارها و برنامه‌های خود دقت کند که انگیزه‌ی او از این تصمیم چیست؟ و فواید آن چیست؟ و پرهیز کند از کاری که جنبه‌ی لهو و لعب یا لغو و بیهوده کاری داشته باشد چنانکه حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۳</sup>

رُبَّ لَغْوٍ يَجْلِبُ شَرًّا

چه بسا انجام یک عمل بیهوده که شری را به دنبال خواهد داشت.

و نیز می‌فرماید:<sup>۴</sup>

مَنِ اشْتَغَلَ بِغَيْرِ الْمُهْمِ ضَيَعَ الْأَهَمُّ

کسی که به کار غیر مهم مشغول شود از کار مهمتر باز می‌ماند.

همچنین حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۵</sup>

دَعُوا الْفُضُولَ يُجَانِبْكُمْ السُّفَهَاءَ

کارهای اضافی که نادانان برای شما ایجاد می‌کنند رها کنید.

گرچه ظاهر قضیه امری ساده به نظر می‌رسد که انسان وقتش را صرف کارهای غیر ضروری یا فرعی و جانبی ننماید لیکن در عمل به این سادگی نیست زیرا گاهی اوقات عواملی چه از داخل سازمان یا بخصوص از خارج سازمان آنچنان مدیر را درگیر بعضی از مسائل جزئی و غیر مهم می‌کنند که واقعاً قسمت عمده وقت مدیر را آن مسئله آنچنان به خود اختصاص می‌دهد که حتی از نظر فکری و ذهنی تمام فکر مدیر را اشغال می‌کند و بخصوص این شگرد کار استکبار جهانی است که در کشورهای جهان سوم جهت انحراف از توسعه و کمال، مسائل غیر اصولی و پیش پا افتاده را علم می‌کند و تا سالیان دراز ملت‌ها را به آنها مشغول می‌دارد بنابراین مدیر هر سازمانی هر از گاهی باید به برنامه‌های خود دقت کند و چنانچه امور غیر

<sup>۱</sup> - سوره‌ی مؤمنون، آیه ۳.

<sup>۲</sup> - تفسیر نمونه، ج ۱۴، ص ۱۹۵.

<sup>۳</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، به نقل از غرر.

<sup>۴</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، به نقل از غرر.

<sup>۵</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، به نقل از بحار، ج ۷۸.

لازم در کارهای او رخنه کرد خود را از چنگال آنها رها ساخته و چنانچه پرداختن به آنها لازم باشد می‌تواند به دیگر افراد سازمان واگذار نماید.<sup>۱</sup>

#### ۴- لغزشگاه‌های اقتصادی

یک سری از لغزش‌هایی که ممکن است بعضی از مدیران مرتکب آنها شوند لغزش‌های اقتصادی می‌باشد و منظور از این لغزش‌ها، خطاهایی می‌باشد که شخص مدیر در زمینه‌ی امور مالی و مسائل جانبی آن ممکن است مرتکب شود، بدیهی است که لغزش‌های اقتصادی بستگی به نوع سازمان دارد زیرا سازمانی که منحصرأ کار اقتصادی می‌کند به طور طبیعی زمینه‌ی لغزش‌های فراوانی می‌تواند در آن سازمان وجود داشته باشد تا سازمانی که کار تحقیقاتی یا عملی و مانند اینها می‌کند که قهراً زمینه‌ی سوء استفاده مالی در آن کم است، بنابراین در این نوشته عمدتاً به طور عمومی و مدیریّت عام سازمان‌ها مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۱-۴- اختصاص دادن اموال عمومی به خود

هر مدیری می‌تواند آن اندازه که قانون برای او تعیین نموده است و یا مسئول مافوق به او اجازه داده است از اموال بیت المال رسماً استفاده کند اما هرگاه چنین تصوّری برای او پیش آید که چون رئیس دستگاه عمومی و دولتی است پس می‌تواند استفاده‌ی بیشتری از اموال عمومی ببرد چنین تصوّری باطل و اقدام به آن موجب لغزش مدیر خواهد شد. بخصوص در حکومت اسلامی که مال جنبه‌ی عمومی و بودجه و اعتبارات و اموال جنبه‌ی بیت المال دارد و صاحب مال در اصل خداست<sup>۲</sup> و سپس به عامه‌ی مردم تعلّق می‌گیرد.

حضرت علی<sup>۷</sup> در نامه‌ای به اشعث بن قیس حاکم آذربایجان (که قبلاً از طرف عثمان منصوب شده بود) چنین می‌فرماید:<sup>۳</sup>

وَإِنَّ عَمَلَكَ لَيْسَ لَكَ بِطُعْمَةٍ وَلَكِنَّهُ فِي عُنُقِكَ أَمَانَةٌ وَأَنْتَ مُسْتَرْعَى لِمَنْ فَوْقَكَ

این مدیریّت و ریاست تو وسیله‌ای برای خورد و خوراک تو نیست بلکه امانتی است برگردن تو، و نیز تو باید از مافوق خود پیروی کنی (نه از هرچه دلت خواست بکنی)

و همچنین آن حضرت در نامه به مالک اشتر، او را از انحصارطلبی باز می‌دارد و به او اجازه نمی‌دهد از موقعیت خود بسود خودش استفاده کند از آنچه حق عمومی مردم است و چنین می‌فرماید:<sup>۴</sup>

وَإِيَّاكَ وَالْإِسْتِثْنَاءَ بِمَا لِلنَّاسِ فِيهِ الْأُسُوءَةُ

و بپرهیز از مقدّم داشتن خود بر دیگران نسبت به آنچه که مردم در آن یکسان و برابرند.

<sup>۱</sup> - آقای دکتر علی قائمی موارد زیر را بر لغزشگاه‌های فرهنگی افزوده‌اند:

- پابندی به آداب و سنن غلط

- بی‌توجهی به اشاعه امور مبتذل

- اسارت زرق و برق‌ها

- طرز فکرها و فلسفه‌های غلط

- بیان مغلق و غیر قابل فهم

<sup>۲</sup> - مضامین تعدادی از روایات این است که می‌فرمایند: المال مال الله.

<sup>۳</sup> - نهج البلاغه، فیض الاسلام، ص ۸۳۹.

<sup>۴</sup> - فرمان حکومتی، ص ۱۶۶.



و از اینها شدیدتر نامه‌ای است که آن بزرگوار به زیاد بن ابیه جانشین فرماندار بصره می‌نویسد:<sup>۱</sup>  
لَئِنْ بَلَغْنِي أَنَّكَ خُنْتَ مِنْ فِئَةِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئاً صَغِيراً أَوْ كَبِيراً لَأَشُدَّنَّ عَلَيْكَ شِدَّةً تَدْعُكَ قَلِيلَ الْوَفْرِ تَقِيلَ الظَّهْرَ  
ضَيْلَ الْأَمْرِ

و من صادقانه به خدا سوگند یاد می‌کنم اگر گزارش رسد که از اموال بیت المال مسلمین چیزی چه کم یا زیاد به خیانت برداشته‌ای آنچنان بر تو سخت بگیرم که در زندگی کم‌بهره و بدبخت و حقیر و ضعیف شوی.  
بنابراین مدیر باید به شدت از خدا بترسد در چیزی که حق او نیست تصرف کند و استفاده‌ی شخصی نماید که این لغزشگاهی بزرگ و خطایی عظیم است زیرا حقوق عامه‌ی مسلمانان در آن است.<sup>۲</sup>

## ۲-۴- بذل و بخشش

تشویق کارکنان و اهداء جوايز و تقديم هدایا به ابواب جمعی از صفات پسندیده‌ی بزرگان و از وظایف مدیران است لیکن این امر تا زمانی ستوده و ارزشمند است که اولاً بر طبق ضابطه و مقررات صورت گیرد و ثانیاً جنبه‌ی شخصی و رسیدگی به اطرافیان و نزدیکان و اقوام و خویشان نداشته باشد که در این صورت عملی زشت و غیر الهی خواهد بود، حضرت علی<sup>۷</sup> در نامه به حارث همدانی می‌فرماید:

وَ اخْذِرْ كُلَّ عَمَلٍ يَرْضَاهُ صَاحِبُهُ لِنَفْسِهِ وَ يَكْرَهُهُ يُكْرَهُهُ لِعَامَّةِ الْمُسْلِمِينَ

پرهیز از هر عملی که شخص برای خوشحالی خودش انجام می‌دهد لیکن عموم مردم از آن بدشان می‌آید.  
حضرت علی<sup>۷</sup> که خود بهترین الگو برای رهبران الهی است در اولین روز که به حسب ظاهر زمام امور را به دست گرفت و مردم با او بیعت نمودند عده‌ای را بعنوان دوستان و اقوام ایشان توقع بر این بود که رسیدگی خاصی شوند و از بذل و بخشش‌های بیت المال کمال استفاده را ببرند که حضرت خطبه‌ای قراء ایراد فرمودند و در ضمن آن چنین صریح و قاطع فرمودند:<sup>۳</sup>

فَأَنْتُمْ عِبَادُ اللَّهِ، وَ الْمَالُ مَالُ اللَّهِ، يَقْسَمُ بَيْنَكُمْ بِالسَّوِيَّةِ، لَا فَضْلَ فِيهِ لِأَحَدٍ عَلَى أَحَدٍ؛ وَ لِلْمُتَّقِينَ عِنْدَ اللَّهِ غَدَا أَحْسَنَ

## الجزاء، و افضل الثواب

شما بندگان خدا هستید و مال هم مال خداست و بین شما آن را به مساوی تقسیم خواهم نمود هیچکس را بر دیگری برتری نیست و حساب پرهیزگاران نیز فردا به احسن وجه و افضل ثواب در نزد خدا محفوظ است.  
و همچنین از سیره‌ی عملی آن حضرت منقول است<sup>۴</sup> چنانچه می‌شنید یکی از کارگزارانش اقدام به جمع مال یا حیف و میل اموال و مانند اینها نموده سخت خشمگین شده و با او برخورد می‌نمود.  
چنانکه وقتی می‌شنیدند قاضی کوفه جناب شریح بن حارث خانه‌ای به هشت دینار خریده بلافاصله از او توضیح خواست و چون خبر تأیید شد با نگاهی خشمگین به او فرمود:  
ای شریح بدان بزودی نزد تو کسی می‌آید که قبالات را نگاه نکند (عزرائیل) و از گواهی نپرسد تا آنکه تو را از آن خانه چشم باز بیرون برد و از همه چیز جدا به گورت سپارد.

<sup>۱</sup> - معجم المفهرس، نهج البلاغه، ص ۱۵۰.

<sup>۲</sup> - برخورد حضرت علی با دختر خود که گردنبندی را به عاریه گرفته بود نمونه‌ی بارز و عملی برخورد با این موضوع است.

<sup>۳</sup> - میزان الحکمه، ج ۹، بنقل از شرح ابن ابی العدید.

<sup>۴</sup> - چنانچه در رابطه با تقاضای جناب عقیل از آن بزرگوار درباره اضافه نمودن حقوق خود از بیت المال آورده‌اند که آن حضرت میله‌ای داغ نمود بر دست او گذاشت و فرمود آیا می‌خواهی من در آن دنیا چنین داغ شوم.

پس ای شریح بنگر مبدا این خانه را از مال غیر خریده باشی یا بهای آنرا از غیر حلال داده باشی که در این صورت زیان دنیا و آخرت برده ای و ...

در هر صورت مدیران باید توجه کنند حق تصرف آنها در بیت المال محدود است و فقط این خلاف نیست که برای خودشان استفاده کنند بلکه حق بذل و بخش آن را نیز به دیگران ندارند و چنین می‌پندارند که چون به دیگران می‌دهند پس جایز است بلکه این خود لغزشگاهی است که عاقبت آن جهنم است مگر جمیع مردم در قیامت رضایت دهند!!

### ۳-۴- ضرر به بیت المال

ممکن است گاهی اوقات مدیر از استفاده‌ی شخصی نسبت به بیت المال پرهیز نماید و نیز از بذل و بخشش آن به اطرافیان و خویشان خودداری نماید لیکن رفتار او یا بعضی تصمیمات او موجب ضرر عمومی به بیت المال باشد یا به عقد قرارداد یا انجام معامله‌ای دست زند که نتیجه‌ی آن ضرر عمومی برای سازمان یا جامعه باشد اینجاست که مدیر دچار لغزش بزرگ شده و هر مدیری باید دقت کند مرتکب چنین خطایی نگردد.

حضرت علی<sup>۷</sup> در توصیه‌هایی به اعمالش نسبت به اهمیت بیت المال می‌فرماید:<sup>۱</sup>

فَإِنَّ أَمْوَالَ الْمُسْلِمِينَ لَا تَحْتَمِلُ الْإِضْرَارَ

زیرا اموال مسلمانان (که در دست شماست) تحمل چنین خساراتی را ندارد.

و موضوع بیت المال و حفظ آن و جلوگیری از هدر رفتن آن آنقدر مهم است که حضرت علی<sup>۷</sup> وقتی در مصدر حکومت قرار می‌گیرد قسم یاد می‌کند هرچه از بیت المال به ناحق به افراد داده شده باشد آنها را بازخواهد گرداند:<sup>۲</sup>

وَاللَّهِ لَوْ وَجَدْتَهُ قَدْ تَزَوَّجَ بِهِ النِّسَاءَ وَ مَلَكَ بِهِ الْإِمَاءَ لَرُدَّدْتَهُ

(درباره زمین‌هایی که عثمان بخشش کرده بود) به خدا سوگند هرکجا بیابم به بیت المال باز خواهم کرد گرداند گرچه مهر زنان شده باشد یا با آن کنیز خریده باشند.

و از مصادیق این امر ضایع کردن اموال سازمان است که رسول اکرم<sup>۶</sup> در این باره می‌فرماید:<sup>۳</sup>

إِنَّ اللَّهَ كَرِهَ لَكُمْ ثَلَاثًا... وَإِضَاعَةُ الْمَالِ

خداوند سه مورد را دوست ندارد از جمله ضایع کردن مال را، پس بنابراین بیت المال در نزد اسلام اهمیت ویژه‌ای دارد بخصوص که به لحاظ ملکی مالک اصلی خداست و آنچه هست امانت در دست ماست لیکن وقتی صاحب امانت عموم مردم بودند طبعاً حساب آن سخت است که عموم مردم در آن حق دارند و مدیر تنها حق حفظ و نگهداری و نیز رشد و ترقی بیت المال را دارد لذا از هرگونه عملی که موجب ضرر به آن شود باید جداً خودداری نماید که آن خود بزرگترین لغزشگاه است.

### ۴-۴- مال دوستی و ثروت اندوزی

علاقه به مال و ثروت در طبیعت انسان نهفته شده است لیکن اسلام معتقد است انسان نباید به آن بیش از حد علاقه داشته باشد زیرا علاقه‌ی شدید به مال موجب جمع آوری آن از راه‌های غیر جایز می‌گردد و در این باره مدیران چون با پول بیشتری سر و کار دارند لذا امکان به خطر افتادن برای آنها بیشتر است و چنانچه مدیری حب مال داشته باشد و به دنبال

<sup>۱</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، به نقل از بحار، ج ۷۶.

<sup>۲</sup> - شرح نهج البلاغه، مکارم شیرازی، ص ۸۳.

<sup>۳</sup> - میزان الحکمه، ج ۸، ص ۲۹۶.

ثروت‌اندوزی باشد به تدریج به کارهای خلاف و راه‌های ناروا کشیده شده و قطعاً لغزشگاهی بس خطرناک برای او پیش می‌آید، اینک به آیات و روایاتی در این زمینه توجه فرمائید:

خداوند عزیز در سوره‌ی فجر در مذمت کسانی که علاقه‌ی وافر به ثروت‌اندوزی دارند اما عواملی پیش می‌آید که موفق نمی‌شوند می‌فرماید:

و تُحِبُّونَ الْمَالَ حُبًّا جَمًّا

و علاقه‌ی شدید به مال دارند برای آنکه آن را جمع نمایند.

و در سوره‌ی همزه می‌فرماید:

الَّذِي جَمَعَ مَالًا وَ عَدَدَهُ (همزه/۲)

وای بر آنکه به دنبال جمع مال و شمارش آن است.

حضرت علی<sup>۷</sup> در مذمت و ضررهای عشق به مال و مال پرستی چنین می‌فرماید:<sup>۱</sup>

حُبُّ الْمَالِ سَبَبُ الْفِتَنِ

علاقه‌ی شدید به مال موجب دردسر می‌گردد.

حُبُّ الْمَالِ يُفْسِدُ الْمَالَ

علاقه‌ی شدید به مال موجب فاسد شدن مال است.

حُبُّ الْمَالِ يُقَوِّي الْأَمَالَ وَ يُفْسِدُ الْأَعْمَالَ

حب مال آرزوها را شدت بخشیده و کارهای انسان را خراب می‌کند.

امام رضا<sup>۷</sup> در حدیثی چگونگی جمع شدن مال را اینچنین بیان می‌فرماید:<sup>۲</sup>

لَا يَجْتَمِعُ الْمَالُ إِلَّا بِخِصَالٍ خَمْسٍ يَبْخُلُ شَدِيدٌ وَ أَمَلٌ طَوِيلٌ وَ حِرْصٌ غَالِبٌ وَ قَطِيعَةُ الرَّحِمِ وَ إِيْثَارُ الدُّنْيَا عَلَى

الْآخِرَةِ

مال جمع نمی‌شود مگر به علت پنج خصلت: ۱- حسادت شدید ۲- آرزوی بلند ۳- حرص فراوان ۴- قطع رابطه با

خویشان ۵- مقدم داشتن امور دنیا بر آخرت.

البته شک نیست که چنانچه افرادی پیدا شوند که بتوانند از راه حلال و با رعایت کلیه مقررات و قوانین الهی و حکومتی

صاحب مال فراوان شوند و نیز اشتیاق به خرج آن در راه خدا داشته باشند نه تنها این تفکر و رفتار آن خلاف و حرام نیست بلکه

پسندیده و مشروع نیز می‌باشد اما نباید از این نکته غافل بود که چنین راه‌ها و اقداماتی از این قبیل در هر روزگاری افراد آن از

انگشتان دست کمترند و مبادا که دنیا ما را با این قول و قرارها گول زند و به سرنوشت قارون‌ها گرفتار گردیم.

یکی دیگر از مصادیق ثروت‌اندوزی کثرت مال است که خداوند در قرآن کریم از آن به شدت مذمت نموده است:

وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَ لَا يُنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ (توبه/۳۴)

و کسانی که طلا و نقره (پول رایج) را جمع می‌کنند و حقوق الهی را ادا نمی‌کنند به عذاب دردناکی بشارت ده.

<sup>۱</sup> - میزان الحکمه، ج ۹، ص ۲۸۰، به نقل از غررالحکم.

<sup>۲</sup> - تفسیر نمونه، ج ۷، ص ۳۱۳، بنقل از نور الثقلین، ج ۵، ص ۶۶۸.

در این آیه انباشتن ثروت را (به نحوی که در گردش کار اقتصادی نباشد) به شدت محکوم نموده و مسلمان را از آن باز می‌دارد چنانچه جناب ابوذر<sup>۱</sup> در مقابل عثمان و نیز معاویه به کرات این آیه را تلاوت می‌فرمود و به اینکه اموال بیت المال در دست افراد ناباب حبس شده و مستحقین آن گرسنه‌اند اعتراض می‌نمود.

و آن چه از همه بدتر است اینکه افراد بخصوص مدیران روحیه‌ی تکاثر (کثرت طلبی) پیدا کنند<sup>۱</sup> که بدتر از جمع مال و حبّ آن است که البته تکاثر ابعاد گوناگون دارد و یک جنبه‌ی آن به مسائل مالی برمی‌گردد، حتی افراد زیادی دیده می‌شوند که به لحاظ مالی دچار فقر و زندگی سطح پائینی هستند اما به لحاظ روحیه دارای روحیه‌ی تکاثر هستند که به هر حال آن روحیه برای هر انسان مسلمانی بخصوص مدیران جامعه‌ی اسلامی زشت و حتی اگر این اعمال و رفتار به سود سازمان هم باشد چون موجب سرمشق برای کارکنان سازمان می‌گردد لذا مدیران باید از آن احتراز جویند که هرگونه علاقه به مال و جمع آوری ثروت و تکاثر و کنز نمودن اموال از شأن یک مدیر اسلامی بدور بوده و خود یک لغزشگاه مهم به شمار می‌رود و چه بسا موجب خطاها و لغزش‌های دیگری نیز بشود.

البته اینکه در یک سازمان چه نوع خطاها و لغزش‌هایی حاکی از مال دوستی و ثروت اندوزی مدیر آن سازمان است بستگی به نوع آن سازمان دارد و با توجه به اینکه از حوصله بحث ما خارج است از پرداختن به آن خودداری می‌نمائیم.

#### ۵-۴-برهم زدن میزان مالی

در هر سازمانی برای انجام کار دستمزدی تعیین شده و برای ماموریت‌ها و اضافه‌کاری‌ها به تناسب یک جدول حقوقی و فوق العاده شغلی و تعابیری از این قبیل به صورت مقررات وضع گردیده است، هر مدیر باید توجه کند که اینگونه جداول در واقع میزان کار هستند و نباید مدیر سعی کند در هنگام پرداخت حقوق کمتر از کار افراد به آنها حقوق دهد و بخصوص برای خودش و یا کسانی که مدنظر او هستند حقوقی بیشتر از آنچه به آنها تعلق می‌گیرد پرداخت نماید که نوعی کم‌فروشی و زیاده‌گیری می‌باشد که مدیر کار بیشتری از کارکنان بخواهد و دستمزد کمتری به آنها بدهد یا خودش فکر کند کارش بیشتر ارزش دارد و حقوق بیشتری بردارد<sup>۲</sup> که هرکدام اینها لغزش محسوب می‌گردد و چون جنبه‌ی مالی و بیت المال دارد گناه آن از شدت بیشتری برخوردار است به هر حال در هر امری بخصوص مسائل مالی میزان آن باید رعایت گردد.

خداوند کریم در سوره‌ی الرحمن می‌فرماید:

وَوَضَعَ الْمِيزَانَ أَلَّا تَطْغَوْا فِي الْمِيزَانِ (الرحمن/۸)

خداوند میزان را خلق نموده تا اینکه شما در میزان طغیان نکنید.

در رابطه با کم‌فروشی بارها در قرآن آیاتی وارد شده و حتی در مذمت کسانی که چون خریدار باشند می‌خواهند درست بگیرند لیکن در فروش می‌خواهند کمتر بفروشند آیاتی نازل گردیده است.<sup>۳</sup>

چنانچه در سوره هود از قول حضرت شعیب به قوم خود می‌فرماید:

يَا قَوْمِ أَوْفُوا الْمِكْيَالَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ (هود/۸۷)

ای مردم در پیمانه‌ها و ترازوها به عدالت رفتار کنید و اموال مردم را عیب نگذارید و در روی زمین فساد نکنید.

و در سوره مطففین با صدای رسا می‌فرماید:

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ

<sup>۱</sup> - خداوند در سوره‌ی تکاثر از این روحیه مذمت نموده و فرموده است: الهیکم التکاثر، حتی زرتم المقابر.

<sup>۲</sup> - لیس للانسان الا ما سعی (قرآن کریم).

<sup>۳</sup> - سوره مطففین آیات ۲ و ۳.

وای بر کم فروشان (مطففین/۲)

بنابراین کم مزد دادن یا زیاد مزد برداشتن یا در بسته‌بندی کالا از آن کم گذاشتن تمام از مصادیق بارز طغیان در میزان است که خداوند نهی فرموده است و نیز مواردی هم هست که مصادیق صریح کم‌فروشی است که بستگی به نوع سازمان و خدمات آن دارد.<sup>۱</sup>

پس هر مدیری باید توجه کند که هیچ عاملی قابل قبول نیست که بخواهد به نفع مالی سازمان خود از حقوق کارکنان کم گذارد<sup>۲</sup> و یا به بهانه‌ی بالا بودن ارزش کاری خود حقوق بیشتری از سازمان برداشت نماید. هرکدام از این موارد لغزش محسوب می‌گردد و مدیران بسته به نوع خدمات سازمان و مؤسسه‌ی خود باید مواظبت کنند که خود یا کارکنانشان از مصادیق کم‌فروشی و خلاف میزان عمل کردن به دور باشند.

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةً (قرآن کریم)

#### ۴-۶- تأمین بودجه از راه‌های غیر مشروع

با توجه به اینکه گاهی اوقات سازمان در مضیقه‌ی مالی قرار می‌گیرد و دچار کمبود بودجه و مشکلات اعتباری می‌گردد در چنین مواردی مدیر باید توجه کند که برای تأمین کسری بودجه و کسب اعتبارات لازمه‌ی دچار لغزش و اعمال خلاف شأن مدیریت نگردد گرچه مدیر ممکن است فکر کند در مقابل یک رشوه یا هدیه و یا امتیاز دادن و تأمین بودجه نمودناشکالی وجود نداشته باشد لیکن به لحاظ اسامی غالب این نوع کارها حرام است و به لحاظ روابط انسانی و رفتار سازمانی نیز اثرات بدی بر کارکنان و زیر دستان خواهد گذاشت زیرا معمولاً زیردستان نسبت به کار مدیر ممکن است توجه نباشند و خود نیز مرتکب کارهای خلاف به نفع شخصی خود شوند و حتی مرتکب خطاهای بزرگتر شوند و نهایتاً نه تنها آبروی مدیر در خطر است بلکه آن سازمانی که بخواهد از طرق نامشروع کسب بودجه کند نیز فاقد اعتبار اجتماعی خواهد بود.

در کتب فقهی مباحث مفصلی پیرامون مکاسب حرام و معاملات آغشته به حرام آمده است که از ذکر آنها خودداری نموده و فقط به چند نمونه از آیات و روایات در باب کسب حرام اشاره می‌نمائیم.

خداوند در سوره‌ی اسراء آیه ۶۴ خطاب به شیطان می‌فرماید:

وَشَارِكُهُمْ فِي الْأَمْوَالِ

با آنها در کسب مال شریک شو.

و در روایات از امام صادق<sup>۷</sup> منقول است:<sup>۳</sup>

شیطان در تمام امور انسان می‌اندیشد و آنگاه می‌بیند در امور مالی بیشتر می‌تواند او را یاری کند و سپس در یکی از سه کار مالی از انسان یاری می‌گیرد: ۱- کسب مال از راه غیر حلال. ۲- عدم پرداخت حقوق مالی. ۳- یا خرج کردن آن در غیر راه صحیح.

پیامبر اکرم<sup>۶</sup> فرمود:<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> - موضوع استثمار کارکنان و زیردستان نیز در همین مقوله می‌گنجد که از آن پیوسته به زشتی یاد می‌گردد و کارفرمایان باید خود را از آن دور دارند.

<sup>۲</sup> - من قصر فی العمل ابتلی بالهم (حضرت علی<sup>۷</sup> نهج البلاغه).

هر کس از کاری کم بگذارد به گرفتاری مبتلا می‌شود.

<sup>۳</sup> - میزان الحکمه، ج ۹، ص ۲۷۹ (نقل به مضمون)

<sup>۴</sup> - میزان الحکمه، ج ۹، به نقل از بحار و غرر

مَنْ كَسَبَ مِنْ غَيْرِ حِلِّهِ أَفْقَرَهُ اللَّهُ

هر کس از راه غیر حلال کسب درآمد نماید خدا او را فقیر می‌کند.

حضرت علی<sup>۷</sup> می‌فرماید:<sup>۱</sup>

مَنْ يَكْسِبُ مَالًا مِنْ غَيْرِ حَقِّهِ يَصْرِفُهُ فِي غَيْرِ حَقِّهِ

هر کس از راه غیر حلال کسب مال کند در راه غیر حق مصرف خواهد نمود.

پس بنابراین با توجه به حرمت شدید کسب مال از راه‌های غیر مشروع بر مدیران است که مواظبت نمایند تا کلیه‌ی درآمدهای سازمان متبوع خود را از راه‌های جایز و مباح قرار دهند و به نحوی نباشد که یا اصل آن حرام باشد مثل رشوه و یا بعلت عدم رضایت پرداخت کننده در آن شبهه‌ای از حرامت باشد و یا در مقابل دادن امتیازی مبلغی را دریافت دارند، در هر صورت کسب مال و تأمین اعتبار از راه غیرمجاز خطا و لغزش محسوب می‌گردد.<sup>۲</sup>

---

<sup>۱</sup> - میزان الحکمه، ج ۹، به نقل از بحار و غرر

<sup>۲</sup> - آقای دکتر علی قائمی مباحث زیر را نیز در این مقوله گنجانده‌اند:

- بحث مصرف و مصرف زندگی

- اسراف و تبذیر

- حاتم بخشی‌ها

- سختگیری‌های بی حساب - عدم رسیدگی کافی به زیردستان که آنها را به رشوه و دزدی بکشاند.

منابع:

- امام علی (ع) و مدیریت، محمد دشتی، موسسه فرهنگی تحقیقاتی امیر المومنین (ع)
- لغزشگاه های مدیریت، محمد علی تقوی راد، انتشارات مسعی