بسم الله الرحمن الرحیم

مدیریّت اسلامی

تألیف

مهدی طیّب

طیّب، مهدی، ۱۳۳۱ ـ
مدیریت اسلامی / مهدی طیّب. ـ تهران: نشر سفینه، ۱۳۸۷
ISBN:978-964-92887-1-0
فهرستنویسی بر اساس اطلاعات فیپا.
کتابنامه به صورت زیرنویس.
۱. مدیریت (اسلام). الف. عنوان.
BP۲۳۲/٦٧/ ٤م ۹ط ۲۹۷/٦٥٨
کتابخانه ملی ایران ۱۲۲۸۳-۷۹م

نشر سفینه
نشانی: تهران، جنوب شرقی پل سیّدخندان، خیابان شهید کابلی، کوچه شهید آگاهی، شماره ۲۷.
کدپستی: ۱٦۳۱۷٦۷٥۱۱ تلفن و نمابر: ۸۸٤٦٥٤۱٦
تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۱۳٥۳۸۲٦

مهدی طیّب
مدیریت اسلامی

● نوبت چاپ: دوم، ۱۳۸۷ ● کتاب‌آرایی: مؤسسه فرهنگی خورشیدسواران ● شمارگان (تیراژ): ۲۰۰۰ نسخه
● قیمت: ۲۳۰۰ تومان ● طراحی جلد: ایمان نوری نجفی
● چاپ: سازمان چاپ وزارت ارشاد ● شابک: ۰-۱-۹۲۸۸۷-۹٦٤-۹۷۸ ISBN: 978-964-92887-1-0

فهرست

پیشگفتار

کاوش و بررسی به منظور شناخت مدیریّت اسلامی، و پیروی مدیران مسلمان از ضوابط و الگوهای آن در امرِ هدایت و ادارهٔ سازمانهای جوامع اسلامی، امری ضروری و مهمّ است. آنچه نگارنده در این مجموعه در پی آن بوده پرداختن به جنبه‌هایی از این مهمّ است.

در نخستین بخش کتاب حاضر، به اختصار به تبیین نسبت میان دین و مدیریّت، و این که آیا اساساً چیزی به نام مدیریّت اسلامی قابل تصوّر بوده و وجود دارد، پرداخته‌ایم. بخش دوم را به بیان ارتباط میان اندیشه‌های مدیریّتی و ویژگیهای فرهنگی و اعتقادی جوامع و درنتیجه نیاز مبرم ما به تحقیق و تدوین مدیریّت اسلامی و برخورد نقّادانه و گزینشی با اندیشه‌های مدیریّتی پدید آمده در جوامع غربی اختصاص داده‌ایم. در سومین بخش کتاب، که مفصّل‌ترین بخش نیز می‌باشد، با الهام از کلام امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام، شیوهٔ عمل یک مدیر مسلمان در ادارهٔ سازمان، با بیانی ساده که برای کلّیّهٔ مدیران در تمامی سطوح مدیریّت و تحصیلات قابل درک باشد، مورد بحث قرار گرفته است. در بخش چهارم به تبیین معیارهای ارزیابی موفّقیّت مدیران از دیدگاه اسلام پرداخته‌ایم. بخش پنجم به تشریح نقشهایی که فرد در جهت نیل خود و دیگر کارکنان به کمال انسانی، در سازمان می‌تواند ایفا نماید پرداخته‌ایم و در قالب آن روابط شایستهٔ هر یک از اعضای سازمان با فرادستان، همطرازان و زیردستانِ خود را در این جهت تبیین نموده‌ایم. بخش ششم عهده‌دار تحلیل رفتارِ یک فرد مسلمان می‌باشد و با تبیین آن درصدد بوده‌ایم که از یک سو امکان درک بهترِ رفتارهای کارکنان مسلمان را برای مدیر فراهم سازیم و از سوی دیگر مدیر مسلمان را با شیوهٔ درست اصلاح رفتار

کارکنان بیشتر آشنا نماییم. در بخش هفتم معیارهای شایستگی و برتری نیروی انسانی را برشمرده‌ایم تا در گزینش استخدامی، انتخاب و نصبِ مدیران، و تعیین اهداف آموزش نیروی انسانی در سازمان، راهگشای مدیر مسلمان باشد.

اغلَب بخشهای این مجموعه قبلاً در قالب نوشته‌های جداگانه منتشر شده بود، لیکن به این خاطر که با اتمام نسخه‌های قبلی، امکان دسترسی علاقه‌مندان به آنها وجود نداشت، و هم به این خاطر که با در کنار یکدیگر قرار گرفتن مباحث مزبور تصویر کامل‌تری از دیدگاه‌های نویسنده در زمینهٔ مدیریّت اسلامی در اختیار خوانندگان عزیز قرار می‌گرفت، با افزودن یک بخش جدید و اضافه نمودن نکته‌هایی به نوشته‌های سابق و انجام ویرایش لازم بر روی آنها، کتاب حاضر تنظیم و تقدیم علاقه‌مندان به آگاهی بیشتر در زمینهٔ مدیریّت اسلامی گردید. امید است انتشار این مجموعه موجبات خشنودیِ پروردگار و رضایت خاطر خوانندگان گرامی را فراهم آورد.

بمنّه و فضله

مهدی طیّب – مرداد ماه ۱۳۷۹ شمسی

نسبت میان دین و مدیریّت

مقدّمه

مطرح شدن اندیشه‌های سکولاریستی با بکارگیری ناروای ادبیّات و اصطلاحات عرفانی، در ذهن برخی از افراد جامعهٔ ما این پرسشها را مطرح ساخته است که: آیا میان دین و عملکردهای اجتماعی انسان می‌توان نسبتی قایل شد؟ و اگر رسالت دین را محدود به تأمین سعادت اخروی انسانها بدانیم، آیا تعیین تکلیف نمودن دین برای انسانها در عرصهٔ فعّالیّتهای اجتماعی و دنیوی آنها بی‌معنا نیست؟ و آیا همان‌گونه که علوم محض و علوم تجربی و نیز فنّاوری و صنعت، فارغ از هر نوع تعلّق و وابستگی به فرهنگ و دین جوامعِ یابنده، فراگیرنده و بهره بردارندهٔ از آنهاست، مقوله‌هایی چون اقتصاد، سیاست، حقوق و مدیریّت را نیز نمی‌توان فارغ از چنین تعلّق و وابستگیهایی دانست؟ و در نتیجه آیا همان‌گونه که طبّ دینی، ریاضیّات دینی و صنعت دینی ترکیبهایی بی‌معنایند، اقتصاد دینی، سیاست دینی، حقوق دینی و مدیریّت دینی نیز چنین نیستند؟[1] و بر این اساس، آیا می‌توان به چیزی به نام مدیریّت اسلامی قایل شد؟ و حتّی اگر بکاربردن چنین ترکیبی از

۱- نقد اندیشه‌های سکولاریستی نیاز به مجال گسترده‌ای دارد که مستلزم نگارش کتاب مستقلّی در آن زمینه است و لذا از حدّ این کتاب که در پی مقصود دیگری است خارج می‌باشد. خوشبختانه در سالهای اخیر و در پی طرح پرسشهای فوق، کتابها و مقالات ارزشمندی در زمینهٔ نقد سکولاریسم و تبیین ناسازگاری اندیشه‌های سکولاریستی با تفکّر اسلامی تألیف و منتشر گردیده است که خوانندگان گرامی را به مطالعهٔ آنها توصیه می‌کنیم.

اسلام و مدیریّت را درست بدانیم، آیا معنایی جز بکار بسته شدن یافته‌های علم مدیریّت، توسّط مدیران دین‌باور، نیک‌خو، نیکورفتار، پرهیزگار و مقیّد به مراعات حلال و حرام شرعی، خواهد داشت؟ در این بخش از کتاب به برخی از نکاتی که می‌تواند به برطرف شدن ابهامات و پاسخ پرسشهای مزبور کمک کند، به اختصار اشاره نموده‌ایم.

تفکیک‌ناپذیری
در ابعاد وجود و زندگی انسان و در ساحت‌های دین

وجود انسان گرچه دارای سه بُعد روح، روان و جسم است و پیکر جسمانی‌اش گرچه از اعضای متعدّدی ترکیب یافته است و قوای درونی‌اش نیز گرچه متعدّد و متنوّع است؛ امّا تمامی ابعاد و اجزای وجود او در تعامل و تأثیر و تأثّر متقابل با یکدیگر قرار دارند. این اجزاء چنان در هم بافته‌اند که از آنها حقیقتی واحد و منسجم به نام انسان پدید آمده است، به گونه‌ای که هر حادثه‌ای که برای یکی از اجزا و ابعاد وجود او رخ می‌دهد تمامی ابعاد و اجزای دیگر وجودش را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

جلوه‌ای از این پیوند و ارتباط ارگانیک را در جنبه‌های مختلف روحی و رفتاری انسان می‌توان مشاهده کرد. عقاید و جهان‌بینی فرد و نوع درک و تلقّی او از امور، روحیّات و خلقیّاتی که در روان او شکل می‌گیرند، احساس‌هایی که در قبال پدیده‌ها و رخدادها در درون او پدید می‌آید، و رفتارها و عملکردهای او در عرصه‌های گوناگون زندگی، همه با هم مرتبط بوده، بر یکدیگر تأثیر گذارده و از یکدیگر اثر می‌پذیرند.[1]

پیوند ارگانیک و ناگسستنی جنبه‌های گوناگون فردی و اجتماعی زندگی انسان

1- این مطلب در بخش ششم کتاب به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است.

با عقاید و اخلاق او از مصادیق این حقیقت است. اعتقادات و اخلاقیّات انسان با رفتارهای فردی، زندگی خانوادگی، فعّالیّتهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و ... او عمیقاً در تعاملند. این پیوند و تعامل چنان شدید است که شناخت آن اندک تردیدی بر جای نمی‌گذارد که اندیشهٔ تجزیه و تفکیک حوزه‌های مزبور از یکدیگر و برقرار ساختن حکم جداگانه‌ای در هر یک از آن قلمروها، رؤیاپردازی غیر واقع‌بینانه و خیالبافی پندارگرایانه‌ای بیش نیست.

بر اساس آنچه ذکر شد، انسانی که به جهان‌بینی الهی دست یافته و با نگرشی معنوی و توحیدی به انسان و جهان می‌نگرد و قلبش سرشار از احساسهای لطیف معنوی و عارفانه است، محال است در عرصهٔ زندگی اجتماعی، به شیوهٔ انسانی که به چیزی جز مادّهٔ محسوس و دنیای ملموس قایل نیست رفتار کند؛ و اگر به چنان شیوهٔ رفتاری وادار شد و خو گرفت، به تدریج روحیّات معنوی و تفکّرات الهی‌اش متزلزل شده، زایل می‌گردد.

بر این مبنا ادیان الهی تنها به یک یا چند جنبهٔ محدود از وجود انسان اکتفا نکرده و دارای نظامی فراگیر می‌باشند که تمامی عرصه‌های اندیشه، احساس، اخلاق، و عملکردهای فردی و اجتماعی او را در بر می‌گیرد. در نتیجه پیروان واقعی ادیان الهی کسانی هستند که در همهٔ جنبه‌های درونی و برونی وجودشان از دین تأثیر پذیرفته و الگو می‌گیرند. این تأثیرپذیری، هم در روح حاکم بر زندگیشان و هم در شکل و قالب رفتارها و عملکردهای فردی و اجتماعی‌شان به چشم می‌خورد؛ به گونه‌ای که در همهٔ صحنه‌های زندگی، با روحیّه‌ای خداخواهانه، معنویت‌گرایانه و آخرت‌جویانه، و با اعمالی مطابق با آنچه خداوند در قالب احکام دین تجویز کرده و رهبران معصوم الهی بدان رفتار نموده‌اند، حضور می‌یابند.

تأمّل در آیات قرآن کریم و سخنان و سیرهٔ پیامبر اکرم و ائمّهٔ معصومین علیهم‌السلام اندک تردیدی بر جای نمی‌گذارد که اسلام، به عنوان آخرین و کامل‌ترین دین الهی، همان‌گونه که در حوزه‌های عقاید، اخلاق و عبادات، حاوی تعالیم گسترده‌ای است، در عرصهٔ زندگی خانوادگی و در حوزه‌های گوناگون زندگی اجتماعی انسان،

اعمّ از شؤون اقتصادی، سیاسی، نظامی، حقوقی و ...، دارای الگوها و دستورالعمل‌های جامعی می‌باشد. از این واقعیّت می‌توان دریافت که مسلمان حقیقی کسی است که تمام ابعاد وجود و زندگیش را اسلام شکل داده باشد و همان‌گونه که در عقاید و افکار، در روحیّات و اخلاق، و در عبادات و اذکار، از اسلام نقش پذیرفته است، در هنر، اقتصاد، سیاست، مدیریّت، امور نظامی، شؤون حقوقی و تمامی جنبه‌های دیگرِ زندگی فردی و اجتماعی‌اش نیز از اسلام الگو گرفته باشد.

در دوران ما اشخاصی وجود دارند که نام مسلمان بر خود نهاده‌اند، امّا در بین تعالیم اسلام، خود را صرفاً پذیرای جنبه‌های درونی و عبادی آن معرّفی نموده و قواعد و الگوهای اسلام برای زندگی فردی و اجتماعی انسان را انکار می‌کنند و در قالب عباراتی نو، دعوی باطلِ دیرینِ برخی از مُشتبهان صوفیّه را تکرار می‌کنند که "اهل طریقت و عرفان بی نیاز از گردن نهادن و تبعیّت از احکام شریعتند"، و بر این سخن باطل خویش نام قرائت جدیدی از اسلام می‌نهند. اینان در واقع مصداق این آیات قرآن کریمند که: **إنَّ الَّذینَ یَکْفُرُونَ بالله وَ رُسُله وَ یُریدُونَ أنْ یُفَرِّقُوا بَیْنَ الله وَ رُسُله وَ یَقُولُونَ نُؤْمنُ ببَعْض وَ نَکْفُرُ ببَعْض وَ یُریدُونَ أنْ یَتَّخذُوا بَیْنَ ذلکَ سَبیلاً أولئکَ هُمُ الْکافرُونَ حَقّاً وَ أعْتَدْنا للْکافرینَ عَذاباً مُهیناً**: هرآینه کسانی که به خدا و پیامبرانش ناباورند و در پی آنند که بین (عقیدهٔ به) خدا و (پیروی از احکام) پیامبرانش جدایی قایل شوند و می‌گویند: ما یکی را باور داریم و دیگری را مُنکریم، و (از این طریق) می‌خواهند راهی بین آن (یعنی داشتن عقاید و روحیّات الهی و معنوی، بدون تبعیّت و اجرای احکام دینی) برگیرند؛ آنان همان کافران حقیقی‌اند و ما برای کافران عذابی خوارکننده آماده ساخته‌ایم.[۱]

برای زدودن این انحراف کافی است توجّه کنیم که اسلام همچون انسان، حقیقتی چند بُعدی لیکن یکپارچه است و همان‌گونه که تصوّر موجودی به نام انسان مستلزم تصوّر کلّیّهٔ ابعاد وجودی وی است، پذیرش آیینی به نام اسلام نیز مستلزم پذیرش تمامیِ ابعاد اعتقادی، اخلاقی و فقهی آن می‌باشد. به بیان دیگر

۱- سورهٔ نساء، آیات ۱۵۰ و ۱۵۱.

همان‌گونه که شکل، عطر و طعم سیب، سه مرتبهٔ وجودی حقیقتی واحد به نام سیب می‌باشند و وجود سیب به معنای وجود پدیده‌ای است که همزمان و توأمان دارای شکل، عطر و طعم مزبور است؛ معارف اعتقادی، خلقیّات درونی و احکامِ بیرونیِ دین، سه مرتبهٔ وجودی حقیقتی واحد به نام دینند و پذیرش دین مستلزمِ پذیرشِ تمامی مراتب مزبور است. به تعبیر دیگر قلب و روحی که سرشار از معرفت و محبّت خدا و اولیای الهی است، روانی پدید می‌آورد سرشار از خصایل نیکوی الهی و خلقیّات شایستهٔ انسانی؛ و چنان روانی، پیکری می‌سازد محلّ ظهور و جریان احکام و دستورات الهی. بنابراین، حقیقت، طریقت و شریعت لازم و ملزوم یکدیگرند و وجود هر یک از آنها مستلزم وجود دو امر دیگر می‌باشد.

به تعبیر قرآن کریم[1] وجود انسان الهی همچون چراغ پرنوری است که حبابی بر روی آن قرار گرفته و آن حباب را نور چراغ روشن و نورانی ساخته است و آن چراغِ حُبابدار، درون محفظه و چراغدانی قرار دارد که در اثر نور چراغ، روشن و منوّر گردیده است. قلبِ نورانیّت یافته به نورِ ایمان، معرفت و محبّت الهی، به منزلهٔ چراغ، روان تابناک و نورانی به نورِ روحیّاتِ معنوی و خُلقیّات انسانی، به مثابهٔ حباب، و پیکر منوّر به نورِ اعمال صالحه و احکام الهی، به منزلهٔ چراغدان بوده و لازم و ملزوم یکدیگرند. محال است چراغ در درخشش و نورافشانی باشد ولی حباب و چراغدان ظلمانی و تاریک باشند.

به تعبیر دیگرِ قرآن کریم[2] وجودِ انسان الهی به منزلهٔ شجرهٔ طیّبه و درخت پاک و ارزشمندی است که ریشهٔ آن در زمینِ دلِ موحّد و سرشار از ایمانِ فرد استوار بوده، و شاخه‌های آن به صورت روحیّاتِ و اخلاق ستوده، در آسمانِ روان پاک و مطهّرش گسترده است و هر دم میوه‌های تازه‌ای از کردارهای شایسته بر اعضاء و اندام پیکرش پدیدار می‌گردند. بین ریشه، تنه، شاخه‌ها و میوه‌های درخت همواره سنخیّت برقرار است و بر پیکر درخت سیب، هرگز میوهٔ حنظل نمی‌روید.

پس مسلمان بودن همان‌گونه که مستلزم داشتن نگرش الهی و معنوی و

1- سورهٔ نور، آیهٔ 35.

۲- سورهٔ ابراهیم، آیهٔ 24.

روحیّات و خُلقیّات پسندیده و اسلامی است، مستلزم داشتن عملکردی مطابق با ضوابط و احکام اسلامی در همهٔ عرصه‌های فردی و اجتماعی زندگی است و مسلمان حقیقی کسی است که در تمامی عرصه‌های فردی و اجتماعی زندگیش، نگرشِ عارفانه، اخلاقِ فاضله و اعمالِ مطابق با مقرّرات اسلامی را یکجا داراست. جامعهٔ اسلامی راستینَ نیز جامعه‌ایَ است که در تمامی عرصه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، نظامی، حقوقی، مدیریّتی و... خود، روحیّهٔ معنوی و عارفانه، و اخلاقِ فاضله و خداپسندانه را همراه با التزام به مقرّرات و احکام الهی یکجا داراستَ.

ملکوت اعمال

و ضرورت وجود احکام الهی در قلمرو امور اجتماعی

از دیدگاه اسلام همهٔ پدیده‌ها در جهان هستی دارای دو جنبه‌اند، یکی ظاهر محسوس که از آن به "مُلک" تعبیر می‌شود،[1] و دیگری باطن نامحسوس که از آن به "ملکوت" تعبیر می‌گردد.[2] اعمال و رفتار انسانها نیز مشمول این قاعده‌اند و علاوه بر مُلک و ظاهری که با دیدهٔ ظاهر و چشم سَر قابل رؤیت است، ملکوت و باطنی دارند که چشم ظاهر قادر به مشاهدهٔ آن نبوده و حواسّ طبیعی انسان نمی‌تواند آن را درک کند.[3] در قرآن و احادیث، به جلوهٔ محسوس مُلکی و ظاهری

1- سورهٔ مائده، آیهٔ 120 و سورهٔ مُلک، آیهٔ ۱.

2- سورهٔ یٰس، آیهٔ 83.

3- علاوه بر حواسّ ظاهری که در مُلک وجود انسان قرار دارند، انسان در باطن و ملکوت وجودش نیز دارای حواسّ مشابهی است که چنانچه در درون شخص، بیدار و فعّال شوند، او قادر خواهد شد از طریق آن حواسّ، ملکوت اشیاء و اعمال را نیز ادراک نماید. به بیان دیگر همان‌گونه که چشم و گوش سَر و بدن، صور و اصوات مادّی را ادراک می‌کند، چشم و گوش سرّ و دل می‌تواند صور و اصوات ملکوتی را دریابد (سورهٔ حج، آیهٔ 46 و سورهٔ أعراف، آیهٔ 179 وَ سورهٔ أنعام، آیهٔ 75 و سورهٔ أعراف، آیهٔ 185). بیدار و فعّال شدن حواسّ باطنی، منوط به قطع تعلّق و دلبستگی استقلالی به دنیا و پدیده‌های این عالم است که در قرآن و احادیث، از آن به موت تعبیر شده است. در حدیثی از پیامبر اکرم6 آمده است که: "مردم در خوابند؛ پس آنگاه که به موت نایل شدند، بیدار می‌گردند."

پدیده‌ها و اعمال، نام دنیا، و به جنبهٔ نامحسوس ملکوتی و باطنی آن، نام آخرت داده شده است.[۱] در جهان پس از مرگ، جنبهٔ ملکوتی اعمال و اندیشه‌های انسانها آشکار می‌شود و شکل و نحوهٔ زندگی اُخروی انسانها همان شکل و نحوهٔ ملکوت افکار و اعمالی است که قبل از مرگ اختیار کرده و بدان پرداخته‌اند.[۲] بنابراین برای سعادتمندی اخروی، هر انسان، در همهٔ حوزه‌های فردی و اجتماعی زندگی خویش، نیازمند به در پیش گرفتن راه و روشی است که ملکوت آن نیکو و مطلوب باشد.[۳] در نتیجه حتّی کسانی که تنها رسالت دین را زمینه‌سازی سعادت اخروی

(مجلسی، بحار، ج 50، ص 134، س ۷).

از آنجا که اغلب انسانها در طول زندگی، در دام دلبستگیهای دنیوی باقی می‌مانند، تنها به جبر و اضطرار، در هنگام فوت از آن رها می‌شوند و به موت اضطراری نایل می‌گردند؛ لذا تنها پس از مرگ و در جهان آخرت، حواسّ باطنی ایشان بیدار و فعّال شده و به مشاهدهٔ ملکوت عالم و باطن رفتارهای خود قادر می‌گردند (سورهٔ ق، آیات 19 تا 22). البتّه اندک انسانهای برجسته‌ای وجود دارند که در دوران زندگی این‌جهانی، از راه تزکیه و تذهیب نفس، به اراده و اختیار خویش، خود را از دام تعلّقات و دلبستگیهای دنیوی رها ساخته و پیش از فوت، به موت اختیاری نایل می‌گردند (مجلسی، بحار، ج 72، ص 59، س 6 و ج 98، ص 63، س 13 و 14) و در اثر آن، حواسّ باطنی ایشان بیدار و فعّال شده و به رؤیت و شهود ملکوت اشیاء و اعمال دست می‌یابند. به بیان دیگر آنچه را که دیگران پس از مرگ می‌بینند، یعنی آخرت را، قبل از مرگ و در دوران زندگی دنیویشان مشاهده می‌کنند.

1- سورهٔ روم، آیهٔ 7.

2- سورهٔ یس، آیهٔ 54 و سورهٔ قصص، آیهٔ 84 و سورهٔ زلزال، آیات 7 و 8.

3- جهان و کارهایی که توسّط انسان در عالَم قابل انجام است به مثابهٔ سفرهٔ گسترده‌ای است که خوراکی‌های متنوّعی با طعم و مزه‌های گوناگون در آن چیده شده است و خوراکی‌های مزبور، که هریک با طعم و رنگ خاصّ خود، حاضران بر سر سفره را به خوردن جلب می‌کند، برخی سالم و مقوّی و برخی دیگر مسموم و کُشنده‌اند؛ لکن این امر از ظاهر آنها قابل تشخیص نیست؛ لذا اگر کسی که از باطن آن خوراکی‌ها آگاه است حاضران را مطّلع نسازد و خوراکی‌های سالم و مقوّی را از

انسانها می‌دانند نیز ناگزیر به پذیرش این حقیقتند که دین می‌بایست همهٔ عملکردهای انسان را، در همهٔ حوزه‌های فردی، خانوادگی و اجتماعی، در قالب و قواره‌ای شکل داده و سامان بخشد که ملکوت و باطن آن اعمال و رفتارها، رضوان و جنّت باشد، نه جهنّم و دوزخ؛ لذا دینی که درصدد سعادت اخروی انسانهاست نمی‌تواند آنها را در عرصهٔ عملکردهای اقتصادی، سیاسی، حقوقی و...، به حال خود رها ساخته و فاقد احکام و دستورالعملهای لازم باشد.[1] در نتیجه اسلام،

خوراکی‌های مسموم و کُشنده متمایز نکند، تمامی حضّار در معرض خطر مسمویّت و مرگ قرار می‌گیرند.

بشر که از باطن و ملکوت اندیشه‌ها، خُلقیّات و اعمالی که می‌توان در این عالَم اختیار کرد بی‌اطّلاع است همین حکم را دارد؛ لذا خدای متعال که بر غیب و شهادت، ملکوت و ملک، و باطن و ظاهر عالَم آگاه است و خیرخواه و مهربان نسبت به انسان نیز می‌باشد، در قالب ادیان الهی، او را از نافع و زیبا و یا زیانبخش و زشت بودن ملکوت افکار، روحیّات و اعمالی که انسان در معرض آنها قرار دارد، آگاه ساخته است. انسان نیز که به سعادت خود علاقه‌مند است، به حکم منطق و عقل، می‌بایست حرکت خود در عرصهٔ زندگی را، در قالب این رهنمودها تنظیم و برنامه‌ریزی کند.

به تعبیر دیگر، عرصهٔ زندگی همچون سرزمینی است که علی‌رغم ظاهر یکدست و مشابه آن، برخی نقاطش مین‌گذاری شده است. لکن نمی‌توان از ظاهر زمین، نقاط بی‌خطر و خطرناک را شناخت و تمیز داد. زندگی امن و سالم اشخاص در این سرزمین، منوط به این است که فردی که دقیقاً نقاط مین‌گذاری شده را می‌شناسد و دوستدار و خیرخواه آن اشخاص می‌باشد، آنها را از نقاط امن و مناطق خطرناک آگاه سازد و آن اشخاص نیز به دقّت، از راهنماییهای او تبعیّت نمایند. خداوند خبیر و مهربان، در قالب ادیان الهی، این آگاهیها را در اختیار بشر قرار داده است. بشر نیز به حکم خِرَد، می‌بایست از آن تعالیم تبعیّت کند.

براساس فوق به روشنی می‌توان پی برد که چرا قرآن کریم و احادیث و سیرهٔ معصومین، همهٔ عرصه‌های اندیشه، اخلاق و رفتارهای فردی و اجتماعی انسان را در بر گرفته و در همهٔ آن حوزه‌ها عهده‌دار راهنمایی و راهبری بشر شده است.

1-قرآن کریم ملکوت خطرناک برخی فعّالیّتهای اقتصادی، از قبیل رباخواری (سورهٔ بقره، آیهٔ 275) و خوردن ظالمانهٔ اموال یتیمان (سورهٔ نساء، آیهٔ 10) و بعضی فعّالیّتهای فرهنگی، از قبیل

قطعاً دارای نظام و دستورالعملهای اقتصادی، سیاسی، حقوقی و... است و نام جامعهٔ اسلامی را تنها به جامعه‌ای می‌توان اطلاق کرد که اقتصاد اسلامی، حقوق اسلامی، سیاست اسلامی، مدیریّت اسلامی و... در آن حاکم باشد. فارغ از معیارها و ضوابط اسلامی به مقوله‌های اقتصاد، حقوق، سیاست، مدیریّت و... پرداختن، با اسلامی بودن جامعه در تعارض است.

مدیریّت اسلامی

مباحث فوق بخوبی از ضرورت شناخت و عمل به مدیریّت اسلامی، به معنای نظام و شیوه‌ای که اسلام برای مدیریّت بر سازمان و جامعه مقرّر نموده است، پرده برداشت و روشن ساخت که لازمهٔ مسلمان بودنِ مدیر و اسلامی بودنِ جامعه، حاکم شدن چنین سبک و شیوه‌ای در مدیریّت سازمانَ و جامعه می‌باشد. در اینجا اشاره به نادرست بودن دو تفسیر مطرح شده از مدیریّت اسلامی را لازم می‌دانیم.

برخی اشخاص گمان می‌برند که صرف مسلمان بودنِ حاکم و مدیر، برای اسلامی بودنِ حکومت و مدیریّت کافی است. در حالی که با توجّه به توضیحات فوق، آشکار شد که حکومت و مدیریّت اسلامی وقتی تحقّق می‌یابد که هم حاکمان و مدیران اشخاص دین‌باور، پرهیزگار، خوش خُلق، صالح‌العمل و با حُسن نیّتی باشند و هم شیوهٔ اعمال حکومت و مدیریّت آنان منطبق بر معیارها و الگوهای حکومتی و مدیریّتیِ مقرّر در شریعت باشد.

همچنین برخی گمان می‌کنند که خِرَدورزی رها از قید تفکّر دینی، به هر نکته و

ادامه از صفحه قبل ....

کتمان حقایق کتب آسمانی و دین‌فروشی (سورهٔ بقره، آیهٔ 174) و... را بیان نموده است. این امر به نحو گسترده‌تری در احادیث معصومین علیهم‌السلام مورد تبیین قرار گرفته است. آیات و احادیث مزبور به صراحت بر پندار بی‌نیازی انسان از پیروی از دستورالعملهای الهی در عرصهٔ فعّالیّتهای اجتماعی خطّ بطلان می‌کشد و ضرورت ملاک عمل قرار گرفتن دستورات دین در حوزهٔ امور اجتماعی را آشکار می‌سازد.

روشی در زمینهٔ شیوهٔ ادارهٔ جامعه و سازمان دست یافت، صرف نظر از این که نکات و روشهای مزبور با جهان‌بینی و انسان‌شناسی و با ضوابط و قواره‌های حکومتی و مدیریّتی اسلام سازگار باشد یا خیر، چنانچه به کار بستن آن نکات و روشها به اشخاص متدیّن و باتقوا سپرده شود، می‌توان آن را همان چیزی دانست که اسلام خواسته است و در نتیجه می‌توان به آن نام حکومت و مدیریّت اسلامی اطلاق کرد. نادرستی و غیر قابل تأیید بودن این گمان نیز با توجّه به مطالب فوق، آشکار است.[1]

1- بطلان این پندار در بخش آیندهٔ کتاب به نحو مشروح‌تری مورد بحث قرار گرفته است.

مدیر مسلمان

و اندیشه‌های مدیریّتی پدید آمده در جوامع غربی

مقدّمه

انتشار ترجمهٔ انبوهی از آثار محقّقان و اندیشمندان غربی عرصهٔ مدیریّت، و آثار نویسندگان ایرانی که با اقتباس از نوشته‌های غربیان به رشتهٔ تحریر در آمده است از یک سو و پیشرفتهای چشمگیر کشورهای غربی در عرصه‌های دانش، فنّاوری و اقتصاد از سوی دیگر، گروهی را به سوی تسلیم مطلق شدن در برابر اندیشه‌های مدیریّت غربی سوق داده است. همچنین آثار محقّقان مزبور این گمان را در برخی اذهان پدید آورده است که با وجودِ آنها، نیازی به تحقیق و تفحّص در جهت دستیابی به مدیریّت اسلامی – ایرانی نَداریم. در این بخش از کتاب به بررسی همین دو نکته می‌پردازیم که آیا به استناد پیشرفت کشورهای غربی خود را یکجا و به طور مطلق تسلیم اندیشه‌های مدیریّتی غربیان کردن، می‌تواند کاری صحیح، منطقی و علمی به شمار آید؟ و آیا وجود آثار محقّقان غربی عرصهٔ مدیریّت، ما را از تحقیق به منظور شناسایی و تدوین مدیریّت اسلامی و بهره‌گیری از نتایج آن در اداره سازمانهای کشورمان بی‌نیاز می‌سازد؟

فرافرهنگ و جهانشمول نبودنِ آثار محقّقان مدیریّتی غرب

۱- مفهومی که هر شنونده از صدای ناشی از ادای واژه‌ای ادراک می‌کند به زبانی که با آن آشنایی دارد بستگی دارد، زیرا هر کس به طور طبیعی در فرهنگ لغات زبان خود، معنای صدای شنیده شده را جستجو می‌کند. بنابراین اگر چند نفر که زبانهای مختلف دارند، صدایی را بشنوند، هر کدام آن را با یکی از واژه‌های زبان خود منطبق می‌کند و مفهومی متفاوت با آنچه دیگران از آن ادراک می‌کنند به ذهنش متبادر می‌شود.

مثال فوق به درک این حقیقت کمک می‌کند که تحلیل و تفسیر پدیده‌های جهان هستی و مفهوم رخدادها در ذهن هر انسان اندیشمند و محقّق، از جهان‌بینی و انسان‌شناسی او متأثّر است. از این سخن این نتیجه حاصل می‌شود که باید بین واقعیّت خارجی و تفسیر و تصویر آن در ذهن فرد تفکیک قایل شد و باید توجّه داشت که هر تحلیلگر و محقّقی، در قالب جهان‌بینی و انسان‌شناسی خود به تبیین پدیده‌ها و رخدادها می‌پردازد.[1]

دستاوردهای علوم، خصوصاً در حوزهٔ علوم انسانی، در عین وجود این پندار که حاصل بررسی بی‌طرفانه و واقع‌بینانهٔ پدیده‌ها و رخدادهاست، تحت تأثیرِ نوع جهان‌بینی و انسان‌شناسیِ دانشمندانی که به بررسی و تبیین چگونگی و چراییِ مسائل مورد مطالعه پرداخته‌اند قرار دارد.

در حوزهٔ علوم انسانی، یکسان نبودن انسانها برغم تشابه ظاهری و اشتراک آنها در مشخّصات پیکرِ جسمانی، سبب می‌شود که نتایج تحقیقات انجام شده در یک جامعه با ویژگیهایِ فرهنگی خاص، عیناً به سایر جوامع قابل تعمیم نباشد.

1-همهٔ علوم، حتّی علوم تجربی، بر اصول موضوعه‌ای فلسفی و غیرتجربی بنا شده‌اند. جهان‌بینی و انسان‌شناسی اسلامی، اصول موضوعه‌ای را برای علوم، خصوصاً علوم انسانی، به دست می‌دهد که با اصول موضوعه‌ای که مبتنی بر تفکّرات مادّی و اومانیستی است و در غرب پایهٔ علوم قرار گرفته است در موارد متعدّدی مغایر است.

بنابراین برخلاف سایر موجودات، اعمّ از جماد، گیاه و حیوان، که نتایج تحقیق در مورد آنها جهان‌شمول و تاریخ‌شمول است، در تحقیقات علوم انسانی تصوّر دستیابی به نتایجی که در همهٔ جوامع و در همهٔ اعصار به یکسان صادق باشد پنداری خام و باطل است. بنابراین اگر در هریک از رشته‌های علوم انسانی، تحقیقات انجام شده در جامعه‌ای به نتایجی منتهی شد، نباید پنداشت که نتایج مزبور عیناً به سایر جوامع با فرهنگ و آیینهای متفاوت قابل تعمیم است.

این دو نکته ــ یعنی جهان‌بینی و انسان‌شناسی محقّقی که به مطالعه و تحقیق در عرصهٔ علوم می‌پردازد، و خصوصیّات فرهنگی و بومی جامعه‌ای که مطالعات انسانی بر روی افراد آن صورت می‌گیرد ــ روشن می‌سازد که پذیرش بی‌قید و شرط نتایج تحقیقات انجام شده در سایر جوامع و تعمیم آنها به کلّیّهٔ جوامع بشری را نمی‌توان چیزی جز برخورد ساده‌انگارانه و غیر علمی انگاشت.

تصوّر این که در جهان معاصر، جوامع پیشرفته در عرصه‌های دانش و فنّاوری و اقتصاد، بسادگی و بی‌تعمّق، دستاوردهای علمی و یافته‌های پژوهشی جوامع دیگر را عیناً می‌پذیرند و به کار می‌بندند، ساده‌انگاری دیگری است که متأسّفانه در بین برخی از تحصیلکرده‌ها و مدیران جامعهٔ ما رواج دارد. کسانی که با دیدی ژرفانگر به جوامع مزبور می‌نگرند از چنین ساده‌انگاری‌هایی مصونند.

آنچه در عرصهٔ دانش مدیریّت، توسّط محقّقان و اندیشمندان کشف و ارائه شده است از مصادیق بحث فوق است. هم به اعتبار جهان‌بینی و انسان‌شناسی محقّقان و اندیشمندان مزبور، و هم به خاطر ویژگیهای فرهنگی جوامعی که تحقیقات و مطالعات مدیریّتی در مورد آنها صورت گرفته است، نتایج حاصله از تحقیقات آنان را نباید یگانه تفسیر و تحلیل ممکن از قضایا و قابل تسرّی به سایر جوامع بشری دانست.

جوامع پیشرفتهٔ صنعتی و علمی امروز جهان عمدتاً دارای تفکّری اومانیستی‌اند و با نگرشی صرفاً مادّی و بی‌توجّه به وجود و تأثیر خداوند و نیروهای ماوراءالطبیعه در جهان و بی اعتقاد به ابعاد غیرمادّی وجود انسان و جهان

پس از مرگ، به پدیده‌ها می‌نگرند. این پیش‌فرضهای فلسفی محقّقان مسائل سازمان و مدیریّت آن جوامع، در نوع برداشت و تحلیل مسائل مزبور تأثیری تعیین کننده دارد. از سوی دیگر چون محقّقان مزبور در تئوری‌سازی‌های خود صرفاً با ارزشهای مادّی، دنیایی و اومانیستی به داوری‌های عقلی می‌پردازند و ارزشهای معنوی و اُخروی را یکسره به فراموشی می‌سپارند، لذا مقایسه و ترجیح را صرفاً با معیار و بر مبنای ارزشهای مادّی انجام می‌دهند و در انتخاب و تعیین هدف در مدیریّت، از قبیل افزایش بهره‌وری، بهینه‌سازی منابع و غیره، صرفاً به جنبه‌های مادّی و این جهانی توجّه می‌کنند. بنابراین، تئوریها و نظریّات مدیریّتیِ مبتنی بر دیدگاه‌های فلسفی و ارزشی خاصّ جوامع مزبور، برای محقّقی که دارای دیدگاه‌های الهی، معنوی و اُخروی است نمی‌تواند محلّ اعتبار و اعتماد باشد.

تکنیکها و روشهای مدیریّتی، چگونگی دستیابی به اهداف و پیاده کردن تئوریها در عرصهٔ عمل را مشخّص می‌سازند. هر تکنیک و روشی برای رسیدن به اهداف و تحقّق ارزشهای خاصّی طرّاحی و ایجاد می‌شود و بیشترین کارایی را نیز در جهت همان اهداف و ارزشها دارد. بنابراین روشها و تکنیکهایی که با دیدگاه‌های صرفاً مادّی و دنیاگرایانه و به منظور دستیابی به اهداف و تحقّق ارزشهای متناسب با این دیدگاه‌ها طرّاحی و ایجاد شده‌اند، در جوامعی که با دیدی الهی، معنوی و اُخروی به امور می‌نگرند و اهداف و ارزشهایی متناسب با آن دارند، چندان کارساز نیستند و کارایی مطلوب و مناسب را ندارند.[1]

هر یک از سَبکهای معماری و سازماندهی فضاهای اداری، و ابزارها و تجهیزات مادّی که در سازمان به کار گرفته می‌شود نیز دارای بارِ فرهنگی خاصّی

1-تأثیر جهان‌بینی و انسان‌شناسیِ اسلام بر اصول موضوعهٔ علوم انسانی، که پایهٔ علم مدیریّت می‌باشند، از یک سو، و تأثیر ارزشهای الهی و معنوی اسلامی بر علوم رفتاری، از جمله علم مدیریّت، از سوی دیگر، و محدوده‌های مجاز و غیرمجاز تعیین شده در مقرّرات فقهی و اخلاقی اسلام، که در عرصهٔ مدیریّت نیز لازم الرّعایه‌اند، از دیگر سو، سه جنبه از ارتباط مدیریّت با اسلام را آشکار می‌سازد.

است. با ایجاد فضاها و ورود ابزار و تجهیزات، خواسته یا ناخواسته فرهنگ موجود در آنها هم به سازمان راه می‌یابد و حاکم می‌شود. بنابراین، سازگاری یا عدم سازگاری فرهنگ نهفته در درون هر یک از دستاوردهای تکنولوژی و معماری اداری با فرهنگ مورد پذیرش هر جامعه نیز نکته‌ای است که در عرصهٔ مدیریّت باید بدان توجّه شود. در نتیجه تقلید مطلق از سَبک معماری سازمانهای غربی و انتقال و بکارگیری همهٔ تجهیزات و تکنولوژی اداری غربی، بدون توجّه به بار فرهنگی آنها که حاوی وجوه مختلف فرهنگ مادّی، دنیاگرا و غیر اخلاقی غرب است و با این تقلید و بکارگیری مطلق، به طور ناخواسته بر سازمان حاکم می‌شود، کاری درست و قابل تأیید نخواهد بود.

همهٔ نکات فوق بیانگر رابطهٔ فرهنگ جامعه با تئوریها و نظریّات، تکنیکها و روشها، و حتّی تکنولوژی و معماری مورد استفاده در سازمان و مدیریّت است و بر تصوّر فَرافرهنگ و جهان شمول بودن مسائل سازمان و مدیریّت، مُهر ابطال می‌زند.

۲. نکتهٔ دیگر این که نباید ارزش عملی و کاربردی دستاوردهای تحقیقات مدیریّتی در جوامع صنعتی را در افزایش بهره‌وری و کارایی و اثربخشی سازمانهای آن جوامع، دلیل صحّت نظریّات و تئوریهای مدیریّتی مزبور و ارزش نظری و واقع‌نمایی آنها پنداشت؛ همچنان که ارزش کاربردی هیئت بطلمیوسی در پیش‌بینی دقیق وقایع فلکی از قبیل خسوف و کسوف را نمی‌توان دلیل صحّت نظریهٔ مزبور دانست.[1]

البتّه ارزش عملی و کاربردی تئوریها و الگوهای مدیریّتی فوق در سازمانهای جوامع مزبور نیز تنها در حوزهٔ ارزشهای مادّی و دنیامدارانهٔ آن جوامع قابل تأیید

1-هیئت بطلمیوسی که قرنها مورد پذیرش دانشمندان هیئت و نجوم بود، جهان را همچون پیازی فرض می‌کرد که کُرات آسمانی بر پوسته‌های آن ــ یعنی افلاک ــ و زمین در مرکز آن قرار داشت و همهٔ کرات، همراه پوسته‌های پیاز به گرد زمین می‌چرخیدند. دانشمندان امروزی در بطلان این نظریه برغم ارزش کاربردی آن، تردید ندارند.

است و اگر کسی به ارزشهای معنوی، اخلاقی و انسانی، که برای دستیابی به نتایج مادّی و دنیامدارانهٔ فوق، فدا و پایمال شده است، معتقد باشد، برای تئوریها و الگوهای مزبور حتّی ارزش عملی و کاربردی چندانی نیز قایل نخواهد شد.

۳. پیشرفتهای جوامع، حتّی در وجه مادّی، برخاسته از بنیانهای فکری، شناختی و ارزشی مورد پذیرش آنهاست و همین بنیانهاست که مسیر اصلی حرکتهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع را ترسیم می‌کند؛ از این رو نمی‌توان پذیرفت که براساس توصیف و تجویزهای مدیریّتی برخاسته از بنیانهای فکری بیگانه‌ای که با فرهنگ و جهان‌بینی اسلامی مغایر است بتوان در جامعهٔ اسلامی ما به توسعه و پیشرفت همه‌جانبه و واقعی دست یافت.

ضرورت تحقیق و تدوین مدیریّت اسلامی

نکات فوق ضرورت تحقیق و تتبّع به منظور کشف و تدوین تئوریها و روشهای مدیریّتی را که بر جهان‌بینی و انسان‌شناسی و ارزشهای الهیِ اسلامی استوار باشد معلوم می‌دارد و لزوم پژوهش و تحقیق در مورد سازمانهایِ جامعهٔ خودمان را آشکار می‌سازد. بیَقین، نتایج تحقیقات مزبور رساترین تفسیرها از مسائل مدیریّت و سازمان جامعهٔ ما و بهترین الگوها و روشها را برای کامیابی و موفّقیّت همه جانبهٔ مدیران و سازمانها در کشور اسلامی‌مان در برخواهد داشت.

نکتهٔ مهمّی که در اینجا لازم به ذکر به نظر می‌رسد این است که دیدگاه‌ها، الگوها و رهنمودهای مدیریّتی اسلام، برخلاف مکاتب و الگوهای مدیریّتی که حاصل تحقیقات دانشمندان در جوامع انسانی و محیطهای سازمانی گوناگون است، به جامعه و فرهنگ معیّنی اختصاص ندارد و در کلّیّهٔ جوامع و سازمانها به طور یکسان مصداق و کاربرد دارد. این ویژگی ممتاز، از فطری بودن اسلام ناشی شده است. زیرا همهٔ انسانها در تمامی اعصار و قرون و کلّیّهٔ جوامع و ملل، در ویژگیهای فطری، یکسان و مشترکند؛ لذا مکتبی که براساس فطرت بنا شود توصیف و تجویزهایش محدود به جامعه‌ای خاص در مقطع زمانی معیّن نخواهد

بود و تغییر فرهنگ حاکم بر جامعه، منجر به ناکاراییِ دستورالعمل‌های آن نخواهد شد. ویژگیِ فطری بودن مختصِّ ادیان الهی است؛ زیرا راز و رمزهای فطرت بشری و ریزه‌کاریهایِ فراوان آن، چه در رابطَه با مختصّات شناختیِ فطرت، چه ویژگیهای گرایشی آن و چه ظرفیّتها و قابلیّتهای نهفته در فطرتِ انسانی، جز بر آفرینندهٔ انسان مکشوف نیست و همین اصل است که ضرورت بعثَت انبیای الهی و نیاز بشر به مکاتب آسمانی را ایجاب می‌کند. اسلام که هدایت و راهبری تمامی انسانها را در کلّیّهٔ جوامع از طلیعهٔ بعثت تا آستانهٔ قیامت در جهت نائل ساختنِ آنها به سعادت و کمال عهده‌دار است، جهان‌شمولی و تاریخ‌شمولی خود را از استوار بودنِ تعالیم و دستوراتش بر فطرت انسانی واجد شده است. تصریحات مکرّری بر این حَقیقت در قرآن کریم وجود دارد. در نتیجه همان‌طور که گفته شد آنچه اسلام در عرصهٔ مدیریّت مطرح ساخته است، برخلاف مکاتب و الگوهای مدیریّتی بشری، در همهٔ زمانها و جوامع صادق بوده و کارساز است.

ضرورت نقد و گزینش

حقایق انکار ناپذیرِ فوق نباید سبب شود که خود را از آگاهی نسبت به نتایج تحقیقات دانشمندان مدیریّت در سایر جوامع بی‌نیاز بپنداریم؛ زیرا در مسیر تحقیق برای کشف و استنباط تئوریها و روشهای متناسب با فرهنگ و جامعهٔ اسلامی ایرانی خودمان، آگاهی از یافته‌های محقّقان سایر جوامع می‌تواند سودمند و قابل استفاده باشد.

اسلام در عین توجّه دادن به این که حاصل اندیشه و کاوش بشری، برخلاف وحی الهی که مصون از خطا و بیانگر همهٔ حقیقت است، همواره نسبی و قابل تکمیل و بعضاً آمیخته به خطا و اشتباه است،[1] بر بهره‌گیری از نتایج تحقیقات و افکارِ دانشمندان و اندیشمندان بشری تأکید و مسلمانان را به کسبِ دانشِ سودمند

1- سورهٔ اسراء، آیهٔ ۸۵. «وَ مَا أُوتيتُمْ مِنَ ٱلْعِلْمِ إلاّ قَليلاً: و به شما انسانها از علم جز اندکی داده نشده است».

حتّی از جوامع و سرزمینهای غیر اسلامی تحریض نموده است.[۱] و در عین تأکید بر دقّت کردن فرد بر سالم بودنِ غذای فکریِ خود،[۲] به استقبال از سخنِ حقّ، از سوی هر کس ابراز شده باشد، تشویق کرده است.[۳] به همین ترتیب در عین تأکید بر تشخیص و پذیرش و تبعیّت از بهترین سخن، مسلمانان را به شنیدنِ سخنانِ گوناگون دعوت کرده است.[۴] به همین نحو در عین این که در مواردی که بینَ تشخیص عقلانی انسان با تبیین وَحیانی قرآن و عترت تعارضی ظهور نماید، بر لزوم منطبق ساختن اندیشهٔ بشری بر محتوای وحی الهی تأکید می‌ورزد[۵] و فرد را از تأویل و تفسیرِ وحی و کلامِ معصوم در جهت منطبق ساختنِ آنها با محصولات تفکّر بشری بر حذر می‌دارد،[۶] برای عقل و اندیشه و تتبّع و تحقیق حرمت و

1- مجلسی، بحار الانوار، ج 1، ص 177. «قالَ النَّبی6: **أَطْلُبُواْ ٱلْعِلْم وَ لَوْ بِالصّین**: پیامبر اکرم6 فرمود: در پی کسب دانش باشید ولو در کشور چین». و آمُدی، غررالحکم و دررالکلم، فصل ۳۰. «قالَ عَلی7: **خُذِ ٱلْحِکْمَةَ أنّی کانَتْ فَإنَّ ٱلْحِکْمَةَ ضالَّةُ ٱلْمُؤْمِن**: حضرت علی7 فرمود: دانش و حکمت را، هر جا که بود فرا گیرید؛ زیرا حکمت گمشدهٔ مؤمن است».

2-محدّث قمّی، سفینة البحار، ج ۲، ص 84. «عَنْ أبی جَعْفَر ٱلْباقر7 فی قَوْله تَعالی: «**فَلْیَنْظُرِ ٱلإنْسانُ إلی طَعامه» ما طَعامُهُ؟ قال7: علْمُهُ ٱلَّذی یَأْخُذُ، عَمَّنْ یَأْخُذُ**: از امام باقر7 در مورد این سخن خدا که: «انسان باید در خوراک خود به دقّت بنگرد» (سورهٔ عبس، آیهٔ 24) پرسیدند: مقصود از «خوراک خود» چیست؟ حضرت7 فرمود: علمی که فرا می‌گیرد، به این دقّت کند که از چه کسی فرا می‌گیرد».

3- آمُدی، غررالحکم و دررالکلم، فصل 30. «قالَ عَلی 7: **خُذِ ٱلْحِکْمَةَ ممَّنْ أتاکَ بها وَ ٱنْظُرْ إلی ما قالَ وَ لا تَنْظُرْ إلی مَنْ قالَ**: حضرت علی7 فرمود: دانش و حکمت را از هر کس که برای تو آورد بگیر و به محتوای سخن دقّت کن و به این که چه کسی گفته است منگر».

4- سورهٔ زُمَر، آیهٔ 18. «**فَبَشِّرْ عِبادِ ٱلَّذینَ یَسْتَمِعُونَ ٱلْقَوْلَ فَیَتَّبِعُونَ أحْسَنَهُ**: پس بشارت ده کسانی را که به همهٔ سخنان گوش فرا می‌دهند، پس آنگاه از نیکوترین آنها پیروی می‌نمایند».

5- سیّد رضی، نهج البلاغه خطبهٔ 176. «**اتَّهِمُوا عَلَیه آرائَکُمْ**: (به هنگام تعارض اندیشهٔ بشری با قرآن)، اندیشه‌های خود را در برابر قرآن متّهم بدانید». و خطبهٔ 138. «**یَعْطِفُ ٱلرَّأی عَلَی ٱلْقُرْآن إذا عَطَفُواْ ٱلْقُرْآنَ عَلَی ٱلرَّأی**: (امام زمان7 به هنگام ظهور) اندیشه‌ها را بر قرآن منعطف و منطبق می‌سازد، در شرایطی که پیش از او قرآن را بر اندیشه‌ها تطبیق داده‌اند».

6- فیض کاشانی، تفسیر الصّافی، مقدّمهٔ پنجم. «قالَ **ٱلنَّبی6: مَنْ فَسَّرَ ٱلْقُرْآنَ بِرَأیِه فَلْیَتَبَوَّءَ**

منزلت والایی قایل می‌باشد.[1] بر این اساس، کسبِ اطّلاع و آگاهی از حاصلِ تحقیقات و تفکّراتِ دانشمندانِ مدیریّت دیگرِ جوامع، با در نظر داشتن ملاحظاتِ فوق در مرحلهٔ پذیرفتن و تبعیّت، یعنی نقّادانه و گزینشی مواجه شدن و بهره گرفتن از آنها، اقدامی سازگار با توصیه‌های اسلام بشمار می‌رود.[2] همین امر است که مطالعه و بهره‌گیری از تألیفات و ترجمه‌های حاوی نظریّات و یافته‌های دانشمندان دیگر جوامع را موجّه می‌سازد؛ لیکن در شرایطی که در تأیید و ردّ محتویات آنها حتّی در جوامعی که این‌گونه آثار و نظریّات شکل گرفته‌اند نیز در بین دانشمندان و محقّقانِ رشتهٔ مدیریّت، اتّفاقِ نظر وجود ندارد، به هیچ‌وجه جایز نیست که مدیران جامعه اسلامی‌مان ساده‌انگارانه تحلیلها و تجویزهای مطرح شده در آنها را یکجا و به طور مطلق بپذیرند و به اجرا گذارند. وجود کتابهای مدیریّتیِ حاویِ نظریّات دانشمندانِ سایر جوامع، حتّی اندکی از مسؤولیّتِ خطیر و حیاتیِ محقّقانِ مسلمانِ میهنمان را در امرِ تحقیقِ مبتنی بر جهان‌بینی و انسان‌شناسیِ اسلام و با بهره‌گیری از منابعِ اسلامی، در زمینهٔ سازمانهای کشور خودمان، نمی‌کاهد.

تذکّر مهم

نکته‌ای که تأکید بر آن در اینجا ضروری می‌نماید این است که کسانی که به مطالعه و فراگیریِ محتویات این‌گونه آثار می‌پردازند برای این که ناخودآگاه تحت

مَقْعَدَهُ مِنَ ٱلنّار: پیامبر اکرم6 فرمود: هر کس قرآن را طبق نظر خود تفسیر کند، جایگاهش از آتش دوزخ آکنده خواهد شد».

1- محدّث قمّی، سفینة البحار، ج 2، ص 214. «**قالَ رَسُولُ الله6: ما قَسَمَ اللهُ لِلْعِبادِ شَیْئاً أفْضَلَ مِنَ ٱلْعَقْلِ**: رسول خدا6 فرمود: خدا چیزی برتر از عقل را قسمت بندگان نساخته است».

2- محدّث قمّی، سفینة البحار، ج 2، ص 219. «**قالَ أمیرُ ٱلْمُؤمنین7: ٱلْعِلْمُ کَثیرٌ فَخُذُواْ مِنْ کُلِّ شَیءٍ أحْسَنَهُ**: حضرت علی7 فرمود: دانشها بسیارند، پس از هر چیز بهترینش را برگزیده و بگیرید».

تأثیر نوع بینش‌هایی که از طریق آنها ترویج و القا می‌شود قرار نگیرند و بتوانند سره را از ناسره تشخیص دهند باید بر عمق مطالعات خود در زمینهٔ جهان‌بینی و انسان‌شناسی و نظامات اخلاقی و فقهی اسلام بیفزایند و از کتبی که در این زمینه‌ها به رشتهٔ تحریر درآمده و نیز کتب و مقالاتی که در زمینهٔ مدیریّت اسلامی منتشر شده است حدّاکثر بهره را برگیرند. این ضرورت از آنجا ناشی می‌شود که وقتی مدیری صرفاً در معرض یافته‌های مبتنی بر جهان‌بینی و انسان‌شناسی مادّی محقّقانِ مدیریّتی دیگر جوامع قرار گیرد و آنها را به عنوان حقایق تردیدناپذیر و مسلّم علمیَ بپذیرد و در نتیجه براساس الگوهایی که از این رهگذر آموخته، در بررسی مسائل سازمانِ تحتِ مدیریّت خود، صرفاً به عوامل مادّی بیندیشد و در قالب آنها به تحلیلِ و نتیجه‌گیری و حلّ مسأله بپردازد، ناخودآگاه بتدریج، عادت می‌کند که به همهٔ مسائل زندگی و جهان با دیدی مادّی بنگرد. این نحوهٔ نگرش، کم‌کم عرصه را بر باورهای الهی و معنوی او تنگ می‌کند و به تزلزل اعتقادات دینی وی منجر می‌شود.

از سوی دیگر، هنگامی که مدیر، تحت تأثیر آموخته‌های مزبور عادت کرد که در عرصهٔ مدیریّت صرفاً براساس ارزشها و عوامل مادّی تصمیم‌گیری و اقدام کند، بتدریج و ناخودآگاه در سایر عرصه‌های زندگی نیز ارزشها و عوامل مادّی در تصمیم‌گیریها و اقداماتش نقش تعیین کننده پیدا می‌کند و نوعی مادّی‌گری عملی و اخلاقی بر زندگی او حاکم می‌شود و از آنجا که در وجودِ یک فرد تعارض مادّی‌گری عملی و اخلاقی با اعتقادات دینی و الهی قابل دوام نیست، این تعارض به تزلزل و حتّی نابودی اعتقادات مذهبی او و گرایش او به مادّی‌گری اعتقادی می‌انجامد.[1] تأثیرِ مخرّب یک‌سویه در معرضِ یافته‌های دانشمندانِ مادّی

1-استاد شهید آیت الله مرتضی مطهّری در کتاب ارزشمند خود به نام «علل گرایش به مادّی‌گری» یکی از علّتهای شیوع مادّی‌گری را همین امر دانسته و در تأیید این دیدگاه به دهمین آیهٔ سورهٔ مبارکهٔ روم استناد جسته‌اند که می‌فرماید: «ثُمَّ كانَ عقِبَةَ ٱلَّذينَ أَسٰـُوأ ٱلسُّوأىٰ أنْ كَذَّبُوا

قرار گرفتن، بر اعتقادات دینی فرد، به عرصهٔ مدیریّت اختصاص ندارد بلکه شامل همهٔ رشته‌های علوم انسانی و کاربردیِ شکل یافته بر مبنای اندیشه‌های مادّی و اومانیستی می‌باشد؛ زیرا تمامیِ آنها نوعیَ نگاه مادّی به حوزهٔ تحت بررسی خویش و نوعی نظام رفتاری مادّی در صحنهٔ عمل را به فرد القا می‌کنند. از این رو اگر فرد به پندار تبعیّت آزاداندیشانه از الگوهای علمیِ نظری و عملی، به نگرش و عمل در قالب آنها خو بگیرد، جهان‌بینی مادّی بتدریج و ناخودآگاه جایگزین جهان‌بینی و اعتقاداتِ دینی او می‌شود. بنابراین برای مصونیّت از آثار زیانبارِ فوق، نباید خود را به مطالعهٔ آثارِ ترجمه یا اقتباس شده از محقّقان و نویسندگانِ فاقد بینش الهی محدود کرد، بلکه باید به موازات آن، در جهت تعمیقِ آگاهیهایَ دینی، به مطالعهٔ آثار دانشمندان و اندیشمندانِ اسلامی و کسب آشنایی بیشتر با قرآن و معارف اهل بیت علیهم‌السلام پرداخت.

بآیات اللّه وَ کانُواْ بها یَسْتَهْزِءُونَ: فرجام کسانی که رفتارهای نادرست و ناپسند را پیش گرفتند این شد که آیات و نشانه‌های الهی را تکذیب نموده به مسخره بگیرند».

روش مدیریّت اسلامی

مقدّمه

شیوهٔ اسلامی ادارهٔ یک سازمان امری است که با تتبّع و تحقیق در منابع اسلامی و تأمّل و تدقیق در نحوهٔ عمل رهبران معصوم الهی می‌توان بدان دست یافت. یکی از غنی‌ترین منابع در زمینهٔ مدیریّت اسلامی، سخنان و نامه‌های مدیریّتی امیرالمؤمنین علی علیه‌السلام است که در دوران کوتاه کمتر از پنج سال زمامداری خویش اظهار و انشاء فرموده‌اند. بخشی از این سخنان و نامه‌ها با همّت عالِم فرزانهٔ شیعی، سیّد رضی رحمه‌الله، در کتاب شریف نهج البلاغه گرد آمده است. در این بخش با نگاهی گذرا به سخنان و نامه‌های مدیریّتی آن حضرت علیه‌السلام در نهج البلاغه، به تبیین و تشریح برخی از جنبه‌های روش مدیریّت اسلامی می‌پردازیم.

۱ـ فرد در آستانهٔ مدیریّت

مسؤولیّت پذیری

مدیریّت، برخلاف آنچه ممکن است تصوّر گردد، اگر در چهارچوب ضوابط اسلامی بخواهد اعمال شود، فردی که مسؤولیّت آن را بر عهده می‌گیرد دشواریهای زیادی را باید تحمّل کند. در نتیجه ممکن است افراد مقیّد به مراعات ضوابط دینی

بخاطر درگیر نشدن با سختیهای امر مدیریّت، از پذیرش آن شانه خالی کنند و ترجیح دهند در گوشه‌ای مسؤولیّت کوچکی بر عهده داشته و زندگی را بگذرانند. لکن از آنجا که اسلام مدیریّت را نه یک امتیاز، بلکه یک وظیفه شمرده است، فرد را موظّف می‌سازد چنانچه جامعه به وی نیاز دارد، حتّی اگر ساعتی بیش از عمرش باقی نمانده باشد، در پذیرش مسؤولیّت درنگ نکند و بی‌اعتنا به نفسانیّاتش که او را به راحت‌طلبی و تن ندادن به مسؤولیّت می‌خواند، عزم خویش را جزم نماید و در سنگر مدیریّت، به ایفای مسؤولیّت اسلامی خویش برخیزد و از این رهگذر دین خود را یاری و حمایت نماید.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در نامه‌ای که به محمّدبن ابی‌بکر می‌نویسند و طیّ آن او را به فرماندهی سپاه مصر منصوب می‌کنند، چنین می‌فرمایند:

وَ اعْلَمْ یا مُحَمَّدُ بْنَ أبی‌بَکْرٍ انّی قَدْ وَلَّیْتُکَ أعْظَمَ أجْنادی فی نَفْسی أهْلَ مصْرَ، فَأنْتَ مَحْقُوقٌ أنْ تُخالِفَ عَلی[1] نَفْسِکَ وَ أنْ تُنافِحَ عَنْ دینِکَ وَ لَوْ لَمْ یَکُنْ لَکَ إلاّ ساعَةٌ مِنَ الدَّهْرِ.

آگاه باش ای محمّد بن ابی‌بکر که من تو را بر مردم مصر، که نزد من بزرگترین سپاهیان هستند، فرماندهی دادم؛ پس هر چند که از عمر تو ساعتی بیش باقی نمانده باشد بر تو است که با خواهش نفست مخالفت کنی و از دین خود پشتیبانی نمایی.[1]

ایثارگرانه انجام وظیفه نمودن

پس از پذیرش مسؤولیّت، شخص مدیر می‌بایست تمامی حسابگریهای نفسانی را به کناری نهاده و با تمام وجود، خود را وقف انجام وظیفه نماید و برخلاف کسانی که تصوّر می‌کنند نیل به مدیریّت به معنی دست از کار کشیدن و تنها نظاره‌گر بودن و دستور دادن است و لذا آن را مقدّمهٔ تن‌پروری و راحت‌طلبی می‌پندارند، در راه انجام مسؤولیّت خطیری که بر عهده گرفته است همهٔ هستیش را

1- نهج‌البلاغه، نامهٔ ۲۷.

در طبق اخلاص نهاده و مطمئن باشد که اگر او بخاطر خدا تلاش کند و در جریان کار، خود را فراموش نماید، بی‌شک خدا به یاد او خواهد بود و او را یاری نموده و عزّت خواهد بخشید.

علی علیه‌السلام در نامه‌ای خطاب به فرماندهٔ لشگر حلوان در این زمینه می‌فرمایند:

وَ ٱبْتَذِلْ نَفْسَکَ فی ما ٱفْتَرَضَ ٱللهُ عَلَیْکَ.

جان خویش را در راه این مسؤولیّتی که خدا بر عهدهٔ تو نهاده است نثار کن.[1]

و نیز آن حضرت علیه‌السلام خطاب به مالک اشتر فرماندار سرزمین مصر می‌نگارند:

أمَرَهُ ... أنْ یَنْصُرَ ٱللهَ سُبْحانَهُ بِقَلْبِهِ وَ یَدِهِ وَ لِسانِهِ فَإِنَّهُ جَلَّ ٱسْمُهُ قَدْ تَکَفَّلَ بِنَصْرِ مَنْ نَصَرَهُ وَ إِعْزازِ مَنْ أعَزَّهُ.

به او دستور می‌دهد ... که با دل و دست و زبان به یاری خدای سبحان بپردازد که خدایی که نامش با جلالت است یاری دادن به کسی را که به یاری خدا برخیزد و عزّت بخشیدن به کسی را که در راه اعزاز خدا قیام کند، خود بر عهده گرفته است.[2]

با چنین برداشتی از مدیریّت است که شخص مدیر خود را امانتدار مردم و پاسدار حوزه‌ای از جامعه از جانب زمامداران دانسته و همّ خود را در راه بهره‌گیری از مزایای مادّی سمَتی که بدست آورده و حدّاکثر استفادهٔ شخصی از موقعیّتی که کسب نموده استَ مصروف نمی‌نماید و برخلاف کسانی که در پذیرش مسؤولیّتها میزان حقوق و مزایای آن را سبک و سنگین می‌کنند و به اینکه از راه آن سمَت چه امکانات مادّی و اجتماعی جدیدی را می‌توانند برای خود فراهم آورند مَی‌اندیشند، تنها به ضرورت کار و توانایی و صلاحیّت خود در انجام آن می‌اندیشد.

1- نهج‌البلاغه، نامهٔ ۵۹.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

علی علیه‌السلام در نامه‌ای خطاب به اشعث بن قیس، یکی از مسؤولین ایالت آذربایجان در حکومت خود، می‌نگارند:

وَ إنَّ عَمَلَکَ لَیْسَ لَکَ بِطُعْمَةٍ وَ لٰکِنَّهُ فی عُنُقِکَ أمانَةٌ وَ أنْتَ مُسْتَرْعًی لِمَنْ فَوْقَکَ.

سمَتی که بر عهده داری طعمه‌ای نیست که به چنگ آورده باشی، بلَکه امانتی است بر گردن تو و تو از جانب مافوقت پاسدار این امانت هستی.[1]

چنین مدیری، برخلاف آنان که سعی می‌کنند پول و سرمایه‌ای یا اتومبیل و خانه‌ای از رهگذر سمَتی که دارند برای خود تهیّه نمایند و در دوران مدیریّت اندوخته‌ای برای خویش فراهم سازند، بهترین ذخیرهٔ دوران مدیریّتش را کارهای شایسته و خدمات ارزنده‌ای می‌داند که توفیق انجام آن را یافته است. زیرا تلاش صادقانه در جهت حسن انجام وظیفه، تجربه‌های ارزنده‌ای را در اختیار مدیر قرار می‌دهد که در آینده می‌تواند بهترین بهره‌ها را از آن بگیرد. مضافاً اینکه اندوختهٔ جاودانی، حسناتی است که در نامهٔ اعمالش در پیشگاه الهی بخاطر خدمات صادقانه و سختکوشیهایش ثبت می‌شود؛ زیرا اندوخته‌های دنیوی یا دستخوش تباهی و نابودی قرار می‌گیرند و یا بر جای می‌مانند و صاحبشان تهی‌دست راهی جهان دگر می‌شود. امّا عمل صالح علاوه بر اینکه معرّف شایستگی فرد در نزد جامعه و مسؤولان و نیز وسیله کسب تجربه‌های پربهاست، اندوختهٔ زوال‌ناپذیری است که در حیات پس از مرگ، بهشت برین و رضایت جهان‌آفرین را نصیب مدیر خواهد کرد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این زمینه خطاب به مالک اشتر فرمانروای مصر می‌نویسند:

فَلْیَکُنْ أحَبُّ ٱلذَّخائِرِ إلَیْکَ ذَخیرَةَ ٱلْعَمَلِ ٱلصّالِحِ.

پس کردار شایسته و عمل نیکو باید محبوبترین اندوخته‌ها در نزد

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵.

تو بشمار آید.[1]

آنچه که مدیر را در چنین فضایی خشنود می‌سازد و در جریان کار به او نیرو می‌بخشد و تحقّق آن را هدف خود قرار می‌دهد، از یک سو برقراری عدالت در حوزهٔ تحت مدیریّتش و از سوی دیگر جلب محبّت مردم است. در نتیجه مدیر نه خود در روابطش با دیگران مرتکب ظلم شده، حقوق آنها را پایمال می‌کند و نه اجازه می‌دهد در حوزهٔ تحت مسؤولیّت او کسی به دیگری اجحاف نموده و ستم روا دارد. همچنین هنگامی که مردم خدمت صادقانه و بی‌ریای مدیر و اینکه او خود را وقف خدمت به آنها نموده و در پی مال و مکنت نیست را مشاهده کنند، قلوبشان متوجّه او می‌شود و محبّت وی را در دل جای می‌دهند و به او همچون پدر خویش علاقه‌مند می‌شوند. مشاهدهٔ استقرار عدالت از یک جانب و ابراز محبّت مردم از جانب دیگر، بهترین پاداش معنوی است که مدیر در این جهان در کارش بدست می‌آورد.

حضرت امیر علیه‌السلام در فرمان خود خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

إِنَّ أَفْضَلَ قُرَّةِ عَيْنِ ٱلْوُلَاةِ ٱسْتِقَامَةُ ٱلْعَدْلِ فِى ٱلْبِلَادِ وَ ظُهُورُ مَوَدَّةِ ٱلرَّعِيَّةِ.

همانا برپایی عدالت و آشکار شدن محبّت توده‌ها محبوب‌ترین چیز در نزد فرمانروایان است.[2]

با توجّه به نکتهٔ فوق مدیر می‌تواند تا حدود زیادی شایستگی و موفّقیّت در کار خود را در نگاهها و سخنان مردم ببیند و ارزیابی کند؛ زیرا اگرچه ممکن است چند نفر مغرض نسبت به فرد خدمتگزاری به ناحقّ اظهار مخالفت کنند، امّا چنین سخنانی هیچ‌گاه در سطح جامعه مورد تأیید قرار نمی‌گیرد. ولی اگر اکثریّت قاطع مردم نسبت به نحوهٔ عمل مدیری معترض بودند یا به‌عکس از نحوهٔ عمل او ابراز رضایت و خشنودی نمودند، بخوبی می‌توان توفیق یا عدم توفیق آن مدیر را براساس مزبور مورد قضاوت قرار داد.

علی علیه‌السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

وَ إِنَّما يُسْتَدَلُّ عَلَى ٱلصّالِحينَ بِما يُجْرِى ٱللّهُ لَهُمْ عَلى[1] أَلْسُنِ عِبادِه.

همانا نیکوکاران و افراد شایسته را از سخنانی می‌توان شناخت که خدای دربارهٔ آنان بر زبان بندگان خود جاری می‌سازد.[1]

۲- روحیّات و ملکات اخلاقی مدیر اسلامی

تقوا

آنچه در سرلوحهٔ روحیّات و منش یک مدیر اسلامی قرار دارد متّقی بودن وی است؛ زیرا اگر تقوای الهی براستی شناخته شده و بدرستی مراعات گردد بی‌شک همهٔ فضیلتهای روحی دیگری هم که مدیر باید دارا باشد حاصل خواهد بود. تقوا یعنی حالت مراقبت و خود نگهداری که فرد در عین رفتن به کام محیط‌های پرخطر، به یاری آن از افتادن به ورطه‌های هلاکت و تباهی مصون باشد. مدیر با داشتن چنین خصیصهٔ روحی است که در عین پر مسأله بودن امر مدیریّت و وجود لغزشگاه‌های فراوان در مسیر انجام این مسؤولیّت، می‌تواند به شایستگی و سلامت از سقوط در پرتگاه‌ها و لغزش در سراشیبیهای آن مصونیّت یابد.

برخلاف آنچه برخی پنداشته‌اند، مفهوم تقوا فرار از میدان خطر نیست و در نتیجه لازمهٔ متّقی بودن فرد این نیست که برای مصون ماندن از خطر زورگویی و دیکتاتوری یا خودخواهی و عجب یا رفاه‌جویی و راحت‌طلبی و امثال آن، از پذیرش مسؤولیّت مدیریّت شانه خالی کند. بلکه تقوا به مفهوم صحیح و اسلامی آن ایجاب می‌نماید فرد خود را به روحیّه‌ای متّصف نماید که همچون رزمنده‌ای شود که با ساختن سنگر و خاکریز و کانال، در عین پیشروی به سوی دشمن و رفتن در دل خطرات، خود را از تیر دشمن مصون می‌سازد و حفظ می‌کند. این تقوا که از ایمان عمیق و مستحکم و از توجّه مستمرّ به ذات اقدس الهی و خود را در محضر

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

و منظر خداوند دیدن حاصل می‌شود، به مدیر روشن‌بینی و قدرت تشخیصی می‌بخشد که بر سر دو راهیها به روشنی مسیر صحیح را از راه‌های نادرست تمیز می‌دهد و دچار اشتباه در تصمیم‌گیری نمی‌شود. از سوی دیگر تقوای مدیر سبب می‌شود که هرگز در کار خود به بن‌بست نرسد و درها به رویش بسته نشوند. بنابراین به روشنی می‌توان قضاوت نمود که تقوا شرط اوّل مدیریّت است.

همین امر سبب شده که امیرالمؤمنین علیه‌السلام در طلیعهٔ نامهٔ خود به مالک اشتر می‌نگارند:

أَمَرَهُ بِتَقْوَى ٱللّٰهِ.

او را به مراعات و حفظ تقوای الهی فرمان می‌دهد.[1]

اطاعت از فرامین الهی

چه بسا اتّفاق بیفتد که مدیر در جریان کارها تصوّر نماید موفّقیتش مرهون انجام یک عمل خلاف شرع است و همچون ماکیاولیستها که معتقدند هدف وسیله را، هر چه باشد، مباح می‌سازد،[2] او هم به خیال خود برای رسیدن به هدفی که خوب و مقدّس می‌پندارد مرتکب اعمال غیر اسلامی شود و خدای ناکرده با تخطّی از احکام شرع یا با ظلم و اجحاف به افراد یا با تهمت زدن و زشت جلوه دادن چهرهٔ

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- این دیدگاه مورد تأیید اسلام نیست. از نظر اسلام علاوه بر لزوم صحیح و مشروع بودن هدف، راه وصول به آن نیز می‌بایست مشروع و درست باشد. بنابراین مدیر مسلمان مجاز نیست به هر وسیلهٔ ممکن ولو غیر مشروع، در پی تحقّق اهداف سازمان برآید. مدیری که برای نیل به اهداف، به وسایل غیر شرعی متوسّل شود، حتّی اگر اهداف سازمانی را هم محقّق سازد، از دیدگاه اسلام مدیر موفّقی به شمار نمی‌آید. امیرالمؤمنین7 در این زمینه می‌فرماید:

اَلْغالِبُ بِالشَّرِّ مَغْلُوبٌ.

کسی که از راه شر غالب شود، در واقع شکست‌خورده و ناکام است. (نهج البلاغه، حکمت 327)

رقیب یا با دروغ و حیله و امثال آن، بخواهد مانعی را از پیش پا بردارد یا مطلوبی را بدست آورد؛ در حالی که باید توجّه داشت آنچه خیر و مصلحت انسانها بوده و سعادت دو جهانی افراد را تضمین می‌کند در چهارچوب احکام الهی بیان شده است و بی‌شک فکر کوتاه بشر را نرسد که در برابر مصالح عالیّه‌ای که در دین خدا در نظر گرفته شده به مصلحت‌اندیشی بپردازد و به خیال خام خود، در مواردی آن را استثناء نموده و اجازهٔ تخطّی از حدود آن را بدهد. چنین اندیشه‌ای ناشی از ضعف ایمان فرد مدیر می‌باشد. در صورتی که مدیر ایمانی راسخ داشته باشد توجّه دارد که گرچه ممکن است به نظر او عمل طبق موازین شرعی در موردی منجر به عدم توفیق او در زمینه‌ای شود، لکن موفّقیّت نهایی و سعادت واقعی در عمل به احکام الهی است.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام بر همین اساس می‌فرمایند:

لا یَتْرُکُ ٱلنّاسُ شَیْئاً مِنْ أمْرِ دینِهِمْ لاِسْتِصْلاحِ دُنْیاهُمْ إلاّ فَتَحَ ٱللهُ عَلَیْهِمْ ما هُوَ أضَرُّ مِنْهُ.

مردم در پی اصلاح و رفع مشکلات دنیویشان، چیزی از دین خود را رها نکردند، مگر اینکه خداوند دری از دشواریها بر روی آنان گشود که به مراتب زیانش از آن مشکلات بیشتر بود.[1]

و لذا به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ إیثار طاعَته وَ ٱتِّباع ما أمَرَ به فی کتابه منْ فَرائضه وَ سُنَنه ٱلّتی لایُسْعَدُ أحَدٌ إلاّ باتِّباعَها وَ لا یَشْقی إلاّ مَعَ جُحُودِها وَ إضاعَتها.

و او را به برگزیدن طاعت الهی و پیروی از آنچه از فریضه‌ها و سنن که خداوند در کتابش قرآن به آن امر فرموده، که احدی جز با پیروی از آنها سعادت نمی‌یابد و جز با انکار و ضایع نمودن آنها به بدبختی دچار نمی‌شود، دستور می‌دهد.[2]

با چنین بینش و روشی است که مدیر اسلامی اگر در جریان کارها شرایط

1- نهج البلاغه، حکمت ١٠٦.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ٥٣.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ٣٣.

سخت و دشواری برایش پیش آید و یا زمینهٔ کارها بسیار آماده باشد و امور بسهولت انجام گردد و موفّقیّتهای چشمگیر، یکی پس از دیگری در برابرش پدیدار گردد، نه روحیّهٔ خود را باخته و دلسرد می‌شود و نه از شادمانی خود را گم می‌کند؛ بلکه چون در هر دو صورت خود را در مسیر اجرای فرامین الهی می‌بیند با وقار و اطمینان خاطر کار را ادامه می‌دهد.

علی علیه‌السلام به قُثَم بن عبّاس که از جانب آن حضرت علیه‌السلام در مکّه مأموریّت داشت می‌نگارند:

وَ لا تَكُنْ عِنْدَ ٱلنَّعْماءِ بَطِراً وَ لا عِنْدَ ٱلْبَأْساءِ فَشِلاً.

نه به هنگام نعمت و گشایش بیش از اندازه شادمان شو و نه به وقت سختی هراسان و ناتوان باش.[۲]

کنترل نفس و مخالفت با تمایلات آن

از آنجا که نفس امّاره در درون هر انسانی او را به سمت فساد و تباهی می‌خواند و به تخلّف از مرز عقل و ایمان دعوت می‌کند و پذیرش تمایلات نفسانی موجب غوطه‌ور شدن در منجلاب خودخواهیها، ظلمها، شهوترانیها، راحت‌طلبیها و امثال آن می‌باشد، مدیر اسلامی می‌بایست با هشیاری تمام در کنترل تمایلات نفسانی خود بکوشد و اجازه ندهد که نفس او زمام اختیارش را در دست بگیرد و به هر سو که بخواهد بکشد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام به مالک اشتر می‌نویسند:

فَأَمْلِكْ هَواكَ.

مالک نفس خویش باش و آن را دست هوا نسپار.[۱]

و نیز مرقوم می‌دارند:

وَ أَمَرَهُ أَنْ يَكْسِرَ نَفْسَهُ مِنَ ٱلشَّهَواتِ وَ يَزَعَها عِنْدَ ٱلْجَمَحاتِ فَإِنَّ ٱلنَّفْسَ أَمّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلاّ ما رَحِمَ ٱللهُ.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.
۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.
۳- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

و به او فرمان می‌دهد که نفس خویش را با ترک خواهشها بشکند و به هنگام سرکشی عنانش را برکشد که نفس پیوسته به ناشایستگی فرمان می‌دهد جز آنکه خدای رحم کند.[۲]

بدیهی است مراعات دقیق مرز احکام الهی در انجام وظایف مدیریّت در بسیاری موارد با تمایلات نفسانی فرد سازگاری ندارد و اگر فرد بخواهد تابع خوشایند و ناخوشایند نفس خویش باشد چه بسا او را به ورطهٔ اعمال ناشایست و ناروا بیندازد. بنابراین مدیر باید تمایل یا عدم تمایل خود را در کارها فراموش کرده و تنها آنچه را ضوابط مقرّر می‌دارند و اسلام به آن امر کرده است مورد عمل قرار دهد.

حضرت علی علیه‌السلام در این زمینه خطاب به مالک اشتر می‌نگارند:

وَ شُحَّ بِنَفْسِکَ عَمّا لا یَحِلُّ لَکَ فَإِنَّ ٱلشُّحَّ بِالنَّفْسِ ٱلإِنْصافُ مِنْها فیما أَحَبَّتْ أَوْ کَرِهَتْ.

در آنچه که نارواست در اجابت نفس بخل بورز و بدان که همانا بخل ورزیدن نسبت به نفس مراعات انصاف است در آنچه که برای آن خوشایند یا ناخوشایند است.[۳]

تافتهٔ جدا بافته ندانستن خود

یکی از اموری که مدیر اسلامی باید بدان توجّه داشته باشد این است که مدیریّت تنها مسؤولیّتی است که بر عهدهٔ او قرار گرفته است کما اینکه دیگران نیز مسؤولیّتهای دیگری بر عهده دارند و در نتیجه سِمَت مدیریّت نباید سبب شود او خود را برتر از دیگران بداند و برای خویش حقوق ویژه‌ای در آنچه که همه به یکسان در آن حقّ دارند قائل شود. برقرار کردن تشریفات زائد و قائل شدن امتیازات خاصّ توسط مدیر برای خویش، در حالی که دیگر کارکنان نیز نیازهایی مشابه او دارند، سبب می‌شود که آنها نتوانند به حقّ خود دست یابند و نیازهایشان را مرتفع

نمایند و در نتیجه صمیمیّت و محبّت و یکرنگی لازم در محیط کار از بین می‌رود و همان‌گونه که مدیر بدون توجّه به نیاز دیگران، امکانات را تنها به خود اختصاص می‌دهد، کارکنان نیز در برابر آنچه بر سر مدیر و کار می‌آید بی‌تفاوت شده و با دلسردی در محیط کار حاضر شوند.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر هشدار می‌دهند که:

إیّاکَ وَ ٱلإسْتِئْثار بِمَا ٱلنّاسُ فیه أُسْوَةٌ.

بر حذر باش از اینکه در آنچه همهٔ مردم به یکسان در آن شریکند برای خود حقّ ویژه‌ای قائل شوی.[1]

ساده زیستن و عدم رفاه‌طلبی

یکی از خصائلی که مدیر بیش از دیگران باید بدان توجّه داشته باشد و به تعبیری در آن مورد برخی از آنچه که بر دیگران حلال است را بر خود تحریم نماید، زندگی مرفّه و اشرافی است؛ زیرا فردی که عهده‌دار مدیریّت جمعی می‌گردد مورد توجّه و دقّت دیگران است و تن دادن چنین شخصی به رفاه، از یک سو افراد تهیدست و محرومی را که در زیر دست او قرار دارند از وی جدا می‌سازد و سبب می‌شود که او نیز از آنها بیگانه شود و دردهایشان را نتواند درک کند، از سوی دیگر راحت‌طلبی و زندگی در ناز و نعمت نیروی مقاومت و ایستادگی فرد در برابر شدائد و دشواریها را زائل می‌گرداند و در نتیجه دیگر مدیر قادر نخواهد بود مصمّم و استوار در برابر مشکلات کار بایستد و با قدرت بر آنها چیره شود. بنابراین مدیر اسلامی باید به نحوی زندگی کند که ساده‌ترین و محرومترین افراد تحت مدیریّتش با مشاهدهٔ او رنجهای ناشی از محرومیّت خود را فراموش کنند و احساس نمایند که تنها نیستند و همدردی دارند. در این صورت است که دیگر آنان فقر و محرومیّت را بهانه‌ای برای وظیفه‌نشناسی و سستی قرار نخواهند داد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در نامه‌ای خطاب به عثمان بن حنیف کارگزار خود در بصره

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

می‌نویسند:

أَلاٰ وَ إِنَّ لِکُلِّ مَأْمُومٍ إِماماً یَقْتَدی بِهِ وَ یَسْتَضیءُ بِنُورِ عِلْمِهِ أَلاٰ وَ إِنَّ إِمامَکُمْ قَدْ اکْتَفیٰ مِنْ دُنْیاهُ بِطِمْرَیْهِ وَ مِنْ طُعْمِهِ بِقُرْصَیْهِ أَلاٰ وَ إِنَّکُمْ لاٰ تَقْدِرُونَ عَلی ذٰلِکَ وَ لٰکِنْ أَعینُونی بِوَرَعٍ وَ اجْتِهادٍ وَ عِفَّةٍ وَ سَداد. فَوَ اللّٰهِ ما کَنَزْتُ مِنْ دُنْیاکُمْ تِبْراً وَ لا ادَّخَرْتُ مِنْ غَنائِمِها وَفْراً وَ لاٰ أَعْدَدْتُ لِبِلیٰ ثَوْبی طِمْراً وَ لاٰ حُزْتُ مِنْ أَرْضِها شِبْراً وَ لاٰ أَخَذْتُ مِنْهُ إِلاّٰ کَقُوتِ أَتانٍ دَبِرَةٍ وَ لَهِیَ فی عَیْنی اَوْهیٰ وَ أَهْوَنُ مِنْ عَفْصَةٍ مَقِرَةٍ...

وَلَوْ شِئْتُ لاَهْتَدَیْتُ الطَّرِیقَ الیٰ مُصَفّیٰ هٰذَا الْعَسَلِ وَ لُبابِ هٰذَا الْقَمْحِ وَ نَسائِجِ هٰذَا الْقَزِّ. وَ لٰکِنْ هَیْهاتَ أَنْ یَغْلِبَنی هَوایَ وَ یَقُودَنی جَشَعی إِلیٰ تَخَیُّرِ الْأَطْعِمَةِ وَ لَعَلَّ بِالْحِجازِ أَوِ الْیَمامَةِ مَنْ لاٰ طَمَعَ لَهُ فِی الْقُرْصِ وَ لاٰعَهْدَ لَهُ بِالشِّبَعِ ... أَوْ أَبیتُ مِبْطاناً وَ حَوْلی بُطُونٌ غَرْثیٰ وَ اَکْبادٌ حَرّیٰ أَوْ أَکُونُ کَما قالَ الْقائِلُ:

وَ حَسْبُکَ داءً أَنْ تَبیتَ ببَطْنَةٍ وَ حَوْلُکَ أَکْبادٌ تَحِنُّ اِلَی الْقِدِ

أَأَقْنَعُ مِنْ نَفْسی بِاَنْ یُقالَ هٰذاٰ أَمیرُالْمُؤْمِنینَ وَ لاٰ أُشارِکُهُمْ فی مَکارِهِ الدَّهْرِ أَوْ أَکُونُ أُسْوَةً لَهُمْ فی جُشُوبَةِ الْعَیْشِ؟ کَأَنّی بِقائِلِکُمْ یَقُولُ: إِذا کانَ هٰذاٰ قُوتُ اِبْنُ أَبی طالِبٍ فَقَدْ قَعَدَ بِهِ الضَّعْفُ عَنْ قِتالِ الْأَقْرانِ وَ مُنازَلَةِ الشُّجْعانِ. أَلاٰ وَ إِنَّ الشَّجَرَةَ الْبَرِیَّةَ أَصْلَبُ عُوداً وَ الرَّوائِعَ الْخَضِرَةَ أَرَقُّ جُلُوداً وَ النَّباتاتُ الْبَدَوِیَّةُ أَقْویٰ وُقُوداً وَ أَبْطَأُ خُمُوداً.

بدان که هر پیرو را پیشوایی است که پیروی آن پیشوا کند و به روشنایی دانش وی روشنی گیرد. نیز بدان که پیشوای شما از پوشیدنی و نوشیدنی این جهان به دو جامهٔ فرسوده و دو گردهٔ نان بسنده کرده است. آری شما توان چنین روشی ندارید امّا به پارسایی و کوشش و پاکدامنی و دوری جستن از گناه مرا یاری دهید. به خدا که از دنیای شما پاره‌ای زر و سیم نیندوختم و از غنیمتهای آن مالی نینباشتم و جز پیراهن و ردایی، جامه‌ای

نپرداختم و یک وجب زمین بدست نیاوردم و جز به مقدار خوراک موجودی شکسته پشت که از بسیاری درد از خوردن مانده باشد از آن چیزی نگرفتم و دنیا در چشم من از دانه‌ای حنظل تلخ بیمایه‌تر و بی‌ارزشتر است و اگر می‌خواستم، به عسل مصفّا و مغز گندم و بافته‌های ابریشمین راه داشتم. امّا دور باد که هوس بر من پیروز گردد و آز آتشین مرا به نوشخواری کشاند، حالی که در حجاز و یمانه مردمی باشند که به گرده‌ای نان امید نداشته و شکمی سیر به خود ندیده باشند. دور باد که من با شکمی انباشته از طعام روز به شب آرم و در پیرامونم گرسنگان و جگرسوختگان باشند. یا چنان باشم که شاعر می‌گوید: «این سرافکندگی تو را بس که با شکم پر به خواب روی و پیرامون تو لب تشنگانی از تنگدستی و در آرزوی سبوی چرمین آب بسوزند.»

آیا از خویشتن به این خرسند باشم که مرا امیر مؤمنان بنامند امّا در ناگواریهای روزگار با مردم همدرد نباشم یا در تلخکامی‌ها پیشاپیش آنان راه نسپرم؟ گویی می‌بینم که کسی از شما می‌گوید اگر خوراک علی بن ابی‌طالب این باشد همانا که ناتوانی او را از پیکار با همتایان و برابری با دلیران بر جای فرو می‌نشاند. امّا بدانید که چوب درختان بیابانهای خشک بسختی نیرومندتر است و پوست گیاهان سرسبز بوستان با همهٔ سیرابی نازکتر است و گیاهی که تنها با باران آبیاری می‌شود بیشتر شعله‌ور می‌گردد و دیرتر خاکستر می‌شود.[1]

این‌گونه است که مدیر اسلامی باید از اسراف و تبذیر بپرهیزد و زندگی خود را در حدّ افراد مستضعف حوزهٔ مدیریّت خود تنظیم کند و تنها در چنین شرایطی

1- نهج البلاغه، نامهٔ 45.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ 21.

است که امید پاداش اخروی در پیشگاه الهی می‌تواند داشته باشد.

حضرت علی علیه‌السلام به جانشین کارگزار خود در بصره می‌نگارند:

فَدَعِ ٱلإِسْرَافَ مُقْتَصِداً...أ... تَطْمَعُ وَ أَنْتَ مُتَمَرِّغٌ فِی ٱلنَّعِیمِ تَمْنَعُهُ ٱلضَّعِیفُ وَ ٱلأَرْمَلَةِ أَنْ یُوجِبَ لَکَ ثَوابَ ٱلْمُتَصَدِّقِینَ؟

پس اسراف را مقتصدانه رها کن ... آیا طمع داری که خداوند به تو پاداش صدقه‌دهندگان دهد در حالی که در ناز و نعمت غوطه‌ور باشی و درماندگان و نیازمندان را از آن مال نصیبی ندهی؟[۲]

پرهیز از غرور و خود بزرگ‌بینی

یکی از بیماریهای مهلک مدیریّت، گرفتار عجب و خودبینی شدن است و اینکه فرد بمحض منصوب شدن به مدیریّت، خود را بالاتر از دیگران دیده و به افراد به دیدهٔ حقارت بنگرد و به همین خاطر تماسّ خود را با مردم قطع کرده و از آنان دوری گزیند. زیرا همان‌گونه که قبلاً نیز تذکّر داده شد در یک مجموعه، کارهای مختلفی باید انجام شود که یکی از آنها هم مدیریّت است؛ بنابراین مدیر هم باید خود را یکی از افراد مجموعه بداند و دوشادوش آنان در تلاش جمعی برای تحقّق اهداف به تلاش بپردازد. اسلام نه تنها به مدیر اجازه نمی‌دهد نیلش به منصب مدیریّت، او را به خودبینی و تکبّر بکشاند، بلکه مدیر اسلامی باید به شکرانهٔ چنین توفیقی که یافته است بر تواضعش افزوده گردد و رابطهٔ خود را با دیگران صمیمی‌تر و نزدیکتر و فعّالتر نماید. بی‌شک چنین رفتاری سبب خواهد شد که کارکنان و افراد تحت مدیریّت وی نیز او را یکی از خود بدانند و با علاقهٔ تمام برای رفع مشکلاتش بکوشند و نسبت به موفّقیّت وی از خود علاقه و حسّاسیّت نشان دهند. بر عکس اگر فرد به اصطلاح، خود را بگیرد و رابطه‌اش را با آنان قطع کند، آنها هم روحاً نسبت به او احساس بیگانگی خواهند کرد و شور و عشق کار در آنها رو به خاموشی خواهد نهاد.

حضرت امیر علیه السلام در دستورالعملی که خطاب به فرماندهان ارتش خود صادر کرده‌اند می‌فرمایند:

فَإنَّ حَقّاً عَلَی ٱلْوالی أنْ لا یُغَیِّرَهُ عَلی رَعیَّته فَضْلٌ نالَهُ وَ لا طَوْلٌ خُصَّ بِه وَ أنْ یَزیدَهُ ما قَسَمَ ٱللهُ لَهُ مِنْ نِعَمِه دُنُوّاً مِنْ عِبادِه وَ عَطْفاً عَلی إخْوانِه.

بر فرمانده واجب است که فضلی که نصیبش شده و مقام بلندی که به وی اختصاص یافته است حالتش را با زیردستانش تغییر ندهد و بر اوست که این نعمتهایی که خدا روزیش فرموده نزدیکیش را با بندگان خدا و عطوفتش را با برادران دینیش بیشتر سازد.[1]

پرهیز از خودپسندی و تمایل به مدّاحی و چاپلوسی

نکتهٔ دیگری که مدیر ممکن است دچار آن بشود خودپسندی و عُجب است و اینکه فکر کند چون به مدیریّت منصوب شده، پس هر چه بگوید درست است و اساساً ملاک خوبی و بدی یا صحّت و سقم مسائل، نه عقل و منطق، بلکه سلیقه و پسند اوست. چنین روحیّه‌ای علاوه بر اینکه سبب می‌شود هر روز مدیر با ارتکاب اشتباهات بیشتری رو به ضعف و شکست رود، موجب بریده شدن او از واقعیّات نیز خواهد شد و هرگز به او اجازه نخواهد داد که در کار خود احتمال خطا دهد. و حتّی در صورتی که متوجّه اشتباه خود گردد غرورش اجازهٔ اعتراف به آن و تجدیدنظر در رویّه‌اش را به او نمی‌دهد. بنابراین عُجب و خودپسندی را بی‌شک یکی از مهلکترین بیماریهای مدیریّت می‌توان شمرد که مدیر اسلامی باید به شدّت از آن پرهیز کند.

علی‌بن ابی‌طالب علیه السلام خطاب به مالک اشتر فرمانروای مصر می‌نویسند:

إیّاکَ وَ ٱلإعْجابَ بِنَفْسِکَ وَ ٱلثِّقَةَ بِما یُعْجِبُکَ مِنْها.

تو را بر حذر می‌دارم از خودپسندی و از اینکه بر آنچه تو را به خودپسندی واداشته اعتماد ورزی و تکیه کنی.[2]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۰.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

خودپسندی و عجب بی‌تردید باعث خواهد شد که شخص مدیر از کسانی که اشتباهاتش را یادآور می‌شوند بدش بیاید و تنها افراد چاپلوس و بله قربان‌گو را بپسندد و تنها به آنها میدان دهد. خوش آمدن مدیر از تملّق و چاپلوسی عاملی است که افراد صادق و دلسوز را از گرد او پراکنده می‌سازد و تنها افرادی را در اطراف او جمع می‌سازد که جز منافع خودشان به چیز دیگری فکر نمی‌کنند و در نتیجه با تأیید متملّقانه و چاپلوسانهٔ اعمال و تصمیمات خلاف مدیر، نظر او را به خود جلب می‌نمایند و با تقرّب یافتن به او زمینهٔ برخورداری بیشتر خود از یک سو و نزدیکتر کردن مدیر به پرتگاه شکست و نابودی از سوی دیگر را فراهم می‌سازند. بنابراین مدیر مسلمان باید هشیار باشد که تملّق و چاپلوسی در کامش شیرین نیاید که در این صورت این بلای خانمانسوز حاصل تمامی تلاشهای خیرخواهانه و صادقانه‌اش را در مدّت کوتاهی بر باد خواهد داد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این مورد به مالک اشتر می‌نویسند:

> **إیّاکَ ... وَ حُبَّ ٱلإطْراءِ فَإنَّ ذٰلکَ مِنْ أوْثَقِ فُرَصِ ٱلشَّیْطانِ فی نَفْسِهِ لِیَمْحَقَ ما یَکُونُ مِنْ إحْسانِ ٱلْمُحْسِنینَ.**
>
> بپرهیز از اینکه چاپلوسی و تملّق و تعریف بیش از حدّ را دوست بداری. پس همانا آن از بهترین موقعیّتهایی است که شیطان برای خودش بدست می‌آورد تا همهٔ اعمال نیک شایستگان را به تباهی کشد.[1]

بنابراین مدیر باید بشدّت از بوجود آمدن روحیّهٔ مدّاحی و چاپلوسی در بین افراد خود، خصوصاً در بین نزدیکان و معاونینش، جلوگیری کند و چنانچه احساس کرد فردی از بین آنها می‌خواهد از این طریق خود را مطرح کند و به مدارج بالا دست یابد، همین امر را به عنوان نکته‌ای منفی برای او در نظر بگیرد و از خطراتی که از جانب او ممکن است متوجّه مدیر و کلّ مجموعه شود بر حذر باشد. چنین برخوردی از جانب مدیر سبب می‌شود که این روحیّهٔ مذموم در محیط کار از بین

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

برود و زمینه‌ای برای نشو و نما پیدا نکند. در چنین شرایطی مدیر هم از خطر خودبینی و خودپسندی و تکبّر و غرور مصونیت می‌یابد. به بیان دیگر یکی از عوامل خودپسندی و تکبّر مدیران را افراد چاپلوس و مدیحه‌سرایی می‌توان دانست که ناحقّ را حقّ و کوچک را بزرگ جلوه می‌دهند.

علی علیه‌السلام در فرمان خود به مالک اشتر در این زمینه می‌فرمایند:

ثُمَّ رُضْهُمْ عَلی أنْ لا یَطْرُوکَ وَ لا یَبْجَحُوکَ بِباطِلٍ لَمْ تَفْعَلْهُ فَإنَّ کَثْرَةَ الإطْراءِ تُحْدِثُ الزَّهْوَ وَ تُدْنی مِنَ الْعِزَّة.

آنگاه آنان را چنان بپرور که در ستایش تو از اندازه نگذرند و به باطل تو را به خاطر کار بزرگی که اساساً آن را انجام نداده‌ای دلشاد نسازند؛ چه زیاده‌روی در ستایش در دل خودبینی می‌پرورد و آدمی را به تکبّر مبتلا می‌سازد.[۲]

پرهیز از دیکتاتوری

خطرناکترین روحیّه‌ای که مدیر در اثر میدان دادن به افراد متملّق و چاپلوس و میل به مدّاحی و ستایشهای بی‌پایه و ابتلاء به خودپسندی و تکبّر پیدا می‌کند روحیّهٔ دیکتاتوری است. در چنین حالتی مدیر همهٔ معیارهای حقّ و منطق و ملاکهای عدل و اخلاق را زیر پا گذارده و برای کسب قدرت بیشتر و اعمال آن، به هر عمل نادرست و غیر منطقی و هر کار ناشایست و ظالمانه دست می‌زند. در چنین شرایطی مدیر خود را معیار همه چیز قرار می‌دهد. در قاموس او خوب چیزی است که او بپسندد و بد چیزی است که او بدان تمایل نداشته باشد. فرد صالح و شایسته کسی است که به نفع او کار کند و از او تمجید و تحسین نماید و فرد ناصالح کسی است که خطاهای او را بر زبان آورد و در برابر او کرنش و تعظیم ننماید. چنین مدیری همه چیز و همه کس را برای خود می‌داند و لذا همهٔ مقدّسات و ارزشها را در پای منافع خود قربانی می‌کند و برای از میدان به‌در کردن رقبایش هر

عمل زشت و ظالمانه‌ای را برای خود مجاز می‌داند. اسلام با توجّه به امکان بروز چنین روحیّه‌ای در مدیران، شخص مدیر را به توجّه دائم به اینکه او خود زیردست رده‌های بالاتر است و مدیران بالاتر از او نیز در قلمرو فرمانروایی و حاکمیّت الهی قرار دارند و او در برابر عظمت الهی ذرّه‌ای ناچیز و حقیر است، وا می‌دارد. تا مدیر با عنایت به اینکه اگر او در منصبی که بر عهده دارد بالاتر از گروهی از افراد قرار داده شده است، بالاتر از او نیز بسیارند و او در برابر آنها کوچک و ضعیف است، باد نخوت را از بینی بیرون کند و از دیکتاتوری و خودمحوری نجات یابد.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه در فرمان خود به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ إذا أحْدَثَ لَکَ ما أنْتَ فیه منْ سُلْطانکَ أبَّهَةً أوْ مَخیلَةً فَانْظُرْ إلی[1] عظَم مُلْک اللّه فَوْقَکَ وَ قُدْرَته منْکَ عَلی[2] ما لا تَقْدرُ عَلَیْه منْ نَفْسکَ فَإنَّ ذلکَ یُطامنُ إلَیْکَ منْ طماحکَ وَ یَکُفُّ عَنْکَ منْ غَرْبکَ وَ یَفیءُ إلَیْکَ بما عَزَبَ عَنْکَ منْ عَقْلکَ. إیّاکَ وَ مُساماةَ اللّه فی عَظَمَته وَ التَّشَبُّهَ به فی جَبَرُوته فَإنَّ اللّهَ یُذلُّ کُلَّ جَبّار وَ یُهینُ کُلَّ مُخْتال.

آنگاه که منزلتً و جاه مقام در دًلت سرکشی و خودبینی پدید آورد، به عظمت خدا بنگر که برتر از توست و در قدرت او در آنچه به آن توانا نیستی نظاره کن؛ که این کار سرکشی تو بشکند و از تندی تو بکاهد و از خودپسندیت باز دارد و خرَد را که از تو گریزان گشته به تو بازگرداند. بر حذر باش از برتری‌جویی با خدا در عظمتش و همانند دانستن خود با او در جبروت و کبریائیش که خدای گردنکشان را خوار می‌گرداند و متکبّران را خاکسار می‌سازد.[1]

همچنین در این زمینه خطاب به وی می‌نویسند:

فَإنَّکَ فَوْقَهُمْ وَ والی الأمْر عَلَیْکَ فَوْقَکَ وَ اللّهُ فَوْقَ مَنْ وَلاّکَ.

پس هرآینه تو بالاتر از آنهایی و ولیّ امر تو بالاتر از توست و خدا

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

بالاتر از کسی است که تو را به مدیریّت و فرماندهی و فرمانروایی گمارده است.[۲]

پرهیز از تفکّر مأمور و معذور

از آنجا که هر مدیر در رده‌های بالاتر از خود مدیرانی را می‌بیند و خود را منصوب از جانب آنها می‌یابد، ممکن است برای محبوبیّت یافتن در نزد مدیران خود و تثبیت خویش در منصبی که دارد تا حدّی پیش رود که اجرای دستورات آنها برای وی مطلق شود و حتّی اگر دستوراتشان را مغایر با فرامین الهی ببیند باز هم به بهانهٔ اینکه دستور مافوق است و به هر حال و در هر صورت باید اجرا شود، بر اجرای آنها پافشاری نماید؛ یا اگر دستور رده‌های بالاتر از خود را اشتباه دید به جای توجّه دادن آنها به این امر، تنها برای خوشایند ایشان به اجرای دستور خلاف بپردازد و خود را نیز در برابر چنین رویّه‌ای مسؤول نداند و بگوید من مأمورم و معذور، و از این راه تمام اعمال خلاف شرع و ظالمانه و غیرمنطقی‌اش را توجیه کند و در پی آن از دیگران هم چنین انتظاری داشته باشد که دستور وی را هر چند مخالف با عقل و شرع باشد کورکورانه و بدون چون و چرا اجراء کنند و به کسی اجازه ندهد که اگر نظری در رابطه با دستوری که او داده است دارد به وی اعلام و گزارش نماید.

بی‌شک چنین روشی دل را تاریک و تیره خواهد نمود و احساس انسانی را از قلب مدیر خواهد زدود و از او جلاّدی سنگ‌دل و قسیّ‌القلب خواهد ساخت. همچنین اجراء دستورات خلاف شرع مافوق و یا اصرار بر اینکه دیگران دستورات خلاف شرع وی را اجراء نمایند عملاً ترجیح دادن فرمان خود یا مدیران خود بر فرمان الهی است و در نتیجه با چنین اعمالی هم روح توحید و یکتاپرستی در فرد می‌میرد و هم رفتارهای خلاف شرع، روح بدبینی را در فرد و جامعه رایج و حاکم می‌کند. بدیهی است این روال همهٔ عوامل رشد و شکوفایی و نعمت و اقتدار را در

جامعه تباه خواهد کرد و دیگر نه تأییدات و فیوضات الهی متوجّه مدیر و افرادش خواهد شد و نه روح امید و عشق در وجود افراد باقی خواهد ماند تا براساس آن تلاش کنند و از رهگذر تلاش آنها نعمتها روی‌آور شوند.

علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ لا تَقُولَنَّ إنّی مُؤَمَّرٌ آمُرُ فَأُطاعُ فَإنَّ ذٰلِکَ إدْغالٌ فِی ٱلْقَلْبِ وَ مَنْهَکَةٌ لِّلدّینِ وَ تَقَرُّبٌ مِنَ ٱلْغِیَرِ.

مگو که مرا به فرماندهی و مدیریّت گمارده‌اند پس باید فرمان من ـ هر چه باشد ـ اطاعت شود؛ که این کار دل را سیاه می‌کند و دین را دچار کاستی می‌گرداند و زوال نعمت را نزدیک می‌سازد.[1]

مدیر باید توجّه داشته باشد که اطاعت بدون چون و چرا از رده‌های بالاترش در زمینه‌های خلاف شرع و عقل، گرچه ممکن است موجب خوش‌بینی و خشنودی آنها از وی شود و اطاعت مطلق دیگران از وی گرچه در او احساس اقتدار و موفّقیّت در کار مدیریّت ایجاد می‌کند، امّا در برابر، خشم و غضب الهی نه تنها پایه‌های مدیریّت او را سست و بنای مدیریّت او را ویران خواهد کرد، بلکه عذاب دردناک و غیر قابل تحمّل اخروی را نیز متوجّه فرد خواهد نمود، و بی‌شک این دو قابل مقایسه با هم نیستند. اگر مدیر با آزادگی و استقلال تمام، آنچه را خلاف شرع و عدالت و منطق می‌داند به رده‌های بالاترش تذکّر داده، گزارش نماید و متقابلاً از مردم نیز چنین انتظاری داشته باشد، رحمت و تأییدات الهی شامل حال او خواهد شد و در این صورت خداست که به او عزّت خواهد بخشید و او را در رشد و تعالی در کارش یاری خواهد نمود و در اعمال مدیریّتش توفیق خواهد بخشید. بنابراین کسی که خدا را انتخاب کند بقیّهٔ خوبیها را هم خدا برای او تأمین می‌کند، امّا انتخاب هیچ چیز دیگری نمی‌تواند جبران از دست دادن خدا را برای فرد بنماید.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام به محمّدبن ابی‌بکر هنگامی که اداره سرزمین مصر را به او واگذار فرمودند نوشتند:

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

وَ لا تُسْخِطِ ٱللهَ بِرِضا أحَدٍ مِنْ خَلْقِهِ فَإنَّ فِی ٱللهِ خَلَفاً مِنْ غَیْرِهِ وَ لَیْسَ مِنَ ٱللهِ خَلَفٌ فی غَیْرِهِ.

و برای رضایت هیچ یک از بندگان خدا، خدای را به خشم نیاور؛ که هرآینه رضای خدا جانشین رضای همه است، امّا هیچ چیز جای رضای حقّ را نمی‌گیرد.[1]

همچنین آن حضرت علیه‌السلام می‌فرماید:

لا طاعَةَ لِمَخْلُوقٍ فی مَعْصِیَةِ ٱلْخالِقِ.

در کاری که سرپیچی از فرمان آفریدگار است جایی برای فرمان بردن از آفریدگان نیست.[2]

۳- تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری

نقش مدیر در یک سازمان همچون نقش مغز در اندام انسان است. همان‌گونه که مغز با مجموعهٔ اطّلاعاتی که چه از طریق حواسّ و سلسلهٔ اعصاب بدست می‌آورد و چه آگاهیهای قبلی که در خود بصورت اندوخته دارد و چه آنچه را که از دیگران فرا می‌گیرد، مسؤولیّت تصمیم‌گیری در زمینهٔ فعّالیّتهای فرد را بر عهده دارد؛ مدیر یک سازمان نیز موظّف است در جهت رشد و تعالی سازمان و تحقّق بهتر اهداف و انجام هر چه نیکوتر مأموریّت، امر تصمیم‌گیری را انجام دهد و با تصمیمات خود سازمان را در جهت مطلوب هدایت نماید.

در زمینهٔ تصمیم‌گیری و ملاکها و نحوهٔ آن، در مدیریّت اسلامی تعالیمی وجود دارد که ذیلاً بیان می‌گردد.

1- نهج البلاغه، نامهٔ 27.
2- نهج البلاغه، حکمت ۱۶۵.

معیارهای تصمیم‌گیری

مهمترین نکته‌ای که در امر انتخاب و اخذ تصمیم وجود دارد این است که مدیر بر سر دوراهیها برای ترجیح یک راه، چه معیاری را باید در نظر بگیرد. آیا منافع شخصی مدیر، رضایت مسؤولین بالاتر، حبّ و بغضهای شخصی، انتظارات و توقّعات آشنایان و نزدیکان و خواصّ، و... باید ملاک انتخاب فرد مدیر قرار گیرد و یا ملاک چیزهای دیگری است؟

در مدیریّت اسلامی سه ملاک اصلی برای اخذ تصمیم در برابر مدیر قرار داده شده است و چنانچه مدیر براساس آنها تصمیم‌گیری کند بی‌شک می‌توان گفت بهترین تصمیم را در هر مورد اتّخاذ نموده است. ملاکهای مزبور بترتیب عبارتند از:

۱ـ *انطباق با حق*

بدین معنی که مدیر موظّف است از تمام امکانات موجود استفاده نماید تا دریابد منطق و حقیقت چه چیزی را اقتضاء می‌کند و صرف نظر از سلائق شخصی و یا سلیقه‌های دیگران، شاخص‌ها و ضوابط الهی و واقعیّتهای علمی، در سر این دو راهی او را به کدام راه می‌خواند.

۲ـ *عادلانه‌تر بودن*

بدین توضیح که در هر تصمیمی که مدیر می‌گیرد ممکن است گروهی منافعی ببرند و در برابر افرادی هم متضرّر گردند. بدیهی است ممکن است این نفع یا ضرر متوجّه شخص مدیر نیز بشود. حال در چنین شرایطی است که اسلام به مدیر توصیه می‌نماید با ارزیابی دقیق و منصفانهٔ همهٔ راه‌های ممکن، دریابد که عادلانه‌ترین راه کدام است و در پرتو کدام تصمیم عدّهٔ بیشتری از افراد به حقّ خویش می‌رسند و پس از یافتن، آن راه را انتخاب نماید.

۳ـ رضایت مردم

اسلام به افکار عمومی احترام می‌گذارد و یکی از معیارهای قضاوت و ارزشیابی در زمینهٔ مدیران را قضاوتهای مردم در مورد آنها می‌داند. چنانکه در همین زمینه امیرالمؤمنین علیه السلام به مالک اشتر می‌نگارند:

إنَّما یُسْتَدَلُّ عَلَی ٱلصّالحینَ بما یُجْرِی ٱللهُ لَهُمْ عَلی ألْسُنِ عِباده.

همانا افراد شایسته را از سخنانی که خدا در مورد آنها بر زبان بندگانش جاری می‌سازد می‌توان شناخت.[1]

بر این اساس مدیر موظّف است با شناخت دقیقی که از کارکنان تحت مدیریّتش و جامعه و نیازها و نظرهای آنان بدست می‌آورد، خواسته‌های آنها را در تصمیم‌گیریها حساب آورد و همچون برخی مدیران که در پشت درهای بسته و بی‌اعتنا به نظرات کارکنان و بریده از خواسته‌های مردم، به تصمیم‌گیری می‌پردازند، به مردم بی‌اعتنا نباشد.

علی علیه السلام در زمینهٔ ملاکهای تصمیم‌گیری خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ لْیَکُنْ أحَبُّ ٱلأُمُورِ إلَیْکَ أوْسَطَها فِی ٱلْحَقِّ وَ أعَمَّها فِی ٱلْعَدْلِ وَ أجْمَعَها لِرِضَا ٱلرَّعِیَّة.

و باید بهترین و مطلوبترین کارها در نزد تو آن باشد که منطبق بر حقّ و فراگیرتر از نظر عدالت و در بردارنده‌تر از نظر خشنودی و رضایت مردم است.[2]

تصمیم‌گیری آگاهانه

لازمهٔ اخذ صحیحترین تصمیم، برخورداری مدیر از دانش و آگاهی است. بنابراین مدیرمسلمان در زمینه‌ای که مدیریّت به او محوّل می‌شود می‌بایست از تخصّص و آگاهی برخوردار باشد تا در هنگام تصمیم‌گیری مجبور نشود به حدس و گمان و یا گفته‌های این و آن تکیه کند.بلکه بتواند با بینش و بصیرتی که در زمینهٔ

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

کارش دارد دقیقترین ارزیابیها را بعمل آورده و درست‌ترین تصمیمات را اخذ نماید.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به محمّدبن ابی‌بکر می‌نگارند:

وَ اُمْضِ عَلی بَصیرَتِکَ.

بر مبنای بصیرت و بینش خویش گام بردار.[1]

مشورت قبل از تصمیم‌گیری

یکی از بیماریهای مهلک مدیریّت، استبداد به رأی و عدم مشورت در تصمیم‌گیریهاست. یک مدیر هر چند که آگاه و متخصّص و در زمینهٔ کاریش پرتجربه و کاردان باشد، طبیعی است که مسائل را تنها از نقطه‌نظر خویش ارزیابی می‌کند و چه بسا ابعادی از مسأله که در تصمیم‌گیری صحیح می‌توانند نقش تعیین کننده داشته باشند از نظرش مخفی بمانند. از آنجا که مدیر مسؤولیّتش اقتضاء می‌کند که در زمینه‌های متنوّع تحت مدیریّتش به طور عمومی اطّلاعاتی داشته باشد، بی‌شک در حدّ اشخاصی که در هر یک از آن زمینه‌ها به طور تخصّصی آموزش دیده و کار می‌کنند نمی‌تواند اطّلاعات دقیق داشته باشد. بنابراین در امر تصمیم‌گیری، مدیر نیازمند است که از مشاورینی صاحب صلاحیّت استفاده کند و به کمک آنها هر مسأله را از زوایای مختلف مورد بررسی قرار دهد تا امکان یابد جامعترین و صحیحترین تصمیم را اتّخاذ نماید.

تا اینجای مسأله یعنی ضرورت مشورت در امر تصمیم‌گیری چیزی است که کمتر کسی در مورد آن تردید به خود راه می‌دهد. لکن آنچه اهمّیّت بسیاری دارد صلاحیتهای لازم برای مشاورین است، زیرا اگر مشاورین از صلاحیّتهای لازم

1- نهج البلاغه، نامهٔ 34. در همین زمینه امام صادق7 می‌فرمایند:

وَ قِفْ عِنْدَ کُلِّ أَمْرٍ حَتّی تَعْرِفَ مَدْخَلَهُ مِنْ مَخْرَجِهِ قَبْلَ أَنْ تَقَعَ فیهِ فَتَنْدَمَ.

در آستانهٔ ورود به هر کاری، پیش از آن که در آن داخل شوی و به پشیمانی دچار گردی، درنگ کن تا راه ورود به آن را از راه خروجش بازشناسی. (تحف‌العقول، ص 316)

علمی و فکری و اخلاقی برخوردار نباشند چه بسا در تصمیم‌گیریها نه تنها به مدیر کمک نکنند بلکه او را در وادی تردید یا هوس رها نمایند و یا به اخذ تصمیمهای نادرست بکشانند. بنابراین برای اینکه مدیر بتواند تصمیمهای لازم را بموقع، حساب‌شده و پخته اخذ نماید می‌بایست در انتخاب مشاورینش با حسّاسیّت بسیار تحقیق کند و افراد واجد صلاحیّتی را که نه جهلشان او را به اشتباه بیندازد و نه سوء نیّتشان او را به بیراهه بکشاند و نه ضعفهای روحیشان او را به ضعف مبتلا سازد انتخاب نماید.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در زمینهٔ استفاده از نظر کارشناسان و متخصّصین و آگاهان و صاحب‌نظران به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ أَكْثِرْ مُدارَسَةَ ٱلْعُلَماءِ وَ مُنافَثَةَ ٱلْحُكَماءِ.

و بحث با دانشمندان و تبادل نظر با خردمندان را بسیار کن.[1]

تنها از طریق چنین مشورتهایی است که مدیر می‌تواند تخصّص و دانش آنها را به کمک بگیرد و سنجیده‌ترین تصمیمات را که مبتنی بر ارزیابی و محاسبهٔ دقیق کارشناسی است اخذ نماید.

همچنین آن حضرت علیه‌السلام در مورد روحیّات مشاورین به مالک اشتر می‌نگارند:

وَ لا تُدْخِلَنَّ فی مَشُورَتِکَ بَخیلاً یَعْدِلُ بِکَ عَنِ ٱلْفَضْلِ وَ یَعِدُکَ ٱلْفَقْرَ وَ لا جَباناً یُضْعِفُکَ عَنِ ٱلْأُمُورِ وَ لا حَریصاً یُزَیِّنُ لَکَ ٱلشَّرَهَ بِالْجَوْرِ.

در مشورت نه بخیل را بر خود راه ده که تو را از احسان باز دارد و از فقر بترساند و نه بزدل را که تو را در کار ناتوان گرداند و نه حریص را که آزمندی و تجاوز را در نظرت زیبا جلوه‌گر سازد.[2]

توجّه به تجربیّات و رویّه‌های موفّق گذشتگان و الهام از منابع اسلامی و پیروی از سبک عمل رهبری

یکی دیگر از نکاتی که مدیر در امر هدایت سازمان خود باید بدان توجّه داشته

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

باشد تجربیّات موفّقی است که مدیران صالح قبلی و یا صاحب‌نظران امر مدیریّت داشته‌اند، زیرا عمر یک انسان برای اینکه همهٔ حقایق را از طریق آزمون بشناسد بسیار کم است و تنها با برخورداری از تجربیّات دیگران است که انسان می‌تواند راه‌های موفّقیّت را تشخیص دهد و از افتادن به بیراهه‌های شکست مصونیّت یابد. بر این اساس مدیر اسلامی موظّف است از تجربیّات موفّق و رویّه‌های شایستهٔ مدیران صالح پیش از خود استفاده کند.

یکی دیگر از منابعی که مدیر می‌تواند در تصمیم‌گیریهای خود از آن بهره جوید معیارهائی است که بررسی نحوهٔ عملکرد معصومین علیهم‌السلام، خصوصاً پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله به عنوان الگوی تمام‌عیار مدیریّت اسلامی، بدست می‌دهد. زیرا بررسی نوع عمل پیامبر خدا که عهده‌دار مدیریّت در مکتبی است که رسالتی جهانی دارد و بزرگترین و مهمترین مأموریّتها به وی محوّل گردیده است می‌تواند بخوبی سبک مدیریّت صحیح را به فرد بیاموزد. مطالعهٔ رخدادهای زمان پیامبر اسلام و نحوهٔ عمل ایشان در برابر آن حوادث نشان می‌دهد که در ورای ظاهر متفاوت کارها، روح واحدی بر همهٔ آنها حاکم است که از آن به سبک مدیریّت پیامبر می‌توان تعبیر نمود. اگر مدیر اسلامی دیدی نافذ داشته باشد که از ورای ظاهر حوادث زندگانی پیامبر، آن سبک را بشناسد، بی‌شک به گرانبهاترین گوهر در امر مدیریّت دست یافته است، و از آنجا که عترت پیامبر آیینهٔ تمام‌نمای کمالات آن حضرتند بررسی و دقّت در سخنان و عملکردهای ایشان لازمهٔ دستیابی به این گوهر گرانبهاست.

منبع دیگری که می‌تواند الهام بخش مدیر اسلامی در امر مدیریّتش باشد و در ادارهٔ سازمان و اخذ تصمیمات صحیح و مناسب در این زمینه او را یاری نماید، قرآن کریم است. این کتاب آسمانی که ریشهٔ تمامی معارف و تعالیم اسلامی است همهٔ نیازمندیهای انسان را پاسخگوست. هیچ مسأله‌ای نیست که انسان در زندگی خود بدان محتاج باشد مگر اینکه ریشهٔ حلّ آن در قرآن قرار دارد. از آنجا که مدیریّت یکی از مسائل مهمّ زندگی اجتماعی انسان است، با توجّه به جامعیّت

اسلام بی‌شک نمی‌تواند در قرآن بفراموشی سپرده شده باشد. بر این اساس مدیر اسلامی موظّف است با کسب آگاهیهای قرآنی و بهره‌گیری از این کتاب الهی بر مبنای روشهای صحیح و اصولی، تعالیم قرآن را در زمینهٔ مدیریّت فراگیرد و در گام به گام و لحظه به لحظهٔ کارش مورد عمل قرار دهد و در تصمیم‌گیریهایش از آنها الهام گیرد.

منبع الهام‌بخش دیگر مدیر اسلامی در هدایت سازمان، پیروی از روش و رویّهٔ رهبر جامعهٔ اسلامی است. با توجّه به امر رهبری که بالاترین ردهٔ مدیریّت در جامعهٔ اسلامی است و با عنایت به صلاحیّتهایی که اسلام برای رهبر جامعهٔ اسلامی مطرح کرده است، رهبران شایستهٔ حکومت الهی، چه معصومین علیهم‌السلام و چه فقهای عادل و ذی‌صلاح در عصر غیبت، می‌توانند الگوی علمی مدیریّت اسلامی برای مدیران هم عصر خویش باشند. در نتیجه مدیر اسلامی باید عمیقاً به سبک و رویّهٔ عمل رهبر خویش توجّه کند و در کار خود به وی اقتدا و از شیوهٔ عمل او تبعیّت نماید.

علی علیه‌السلام به مالک اشتر می‌نویسند:

وَ ٱلْواجِبُ عَلَیْکَ أنْ تَتَذَکَّرَ ما مَضی لِمَنْ تَقَدَّمَکَ مِنْ حُکُومَة عادلَة أوْ سُنَّة فاضلَة أَوْ أثَر عَنْ نَبِیِّنا صلی‌الله‌علیه‌وآله أوْ فَریضَة فی کِتابِ ٱللهِ فَتَقْتَدِی بِما شاهَدْتَ مِمّاً عَمِلْنا بِه فیها.

بر تو واجب است که به حکومتهای دادگر و روش‌های نیکوی پیش از خود، یا آنچه از پیامبر ما که درود خدا بر او و خاندانش باد بر جای مانده، یا دستورات خدا در قرآن توجّه نمایی و به آنچه که می‌بینی ما بدان عمل می‌نماییم اقتدا کنی.[1]

تأیید و تثبیت رویّه‌ها و تصمیمات صحیح مدیران قبلی

یکی از اعمال نادرستی که بعضی از مدیران در آغاز کار خود بدان مبادرت

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

می‌ورزند تغییر دادن کلّیّهٔ امور به صِرف رفتن مدیران قبلی و جایگزین شدن خودشان به جای آنان است. معمولاً مشاهده می‌شود که محض تعیین فرد جدیدی به عنوان مدیر سازمان، در تمامی انتصابات، دستورالعملها، سازماندهیها و... تجدید نظر می‌شود و تنها به دلیل آنکه اینها در زمان مدیر قبلی تصمیم‌گیری شده است دستخوش تغییر و تبدیل می‌گردد؛ در حالی که چه بسا برخی از انتصاباتی که مدیر قبلی انجام داده است صحیح باشد و در نتیجه افراد لایق و صالحی عهده‌دار مسؤولیّتهایی باشند که برکناری آنها عمل نادرستی باشد. همچنین ممکن است برخی دستورالعملها و بخشنامه‌ها دقیق و صحیح باشند؛ در نتیجه تعویض آنها جز به معنای ایجاد انحراف در نحوهٔ کار سازمان نخواهد بود. نیز چه بسا سازماندهیها مبتنی بر بررسی دقیق و علمی انجام شده باشد و در هم ریختن آنها موجب کندی یا توقّف کار سازمان گردد. باید عنایت داشت برخلاف برخی مکاتب، اسلام ملاک خوبی و بدی اشیا و امور را جدید یا قدیم بودن آنها نمی‌داند. اسلام از یک سو نه مثل برخی گذشته‌گرایان هر چیز را به صرف اینکه متعلّق به پیشینیان است ارج می‌نهد و دستور به حفظ و نگهداری آن می‌دهد و هر چیز جدید و تازه را به بهانهٔ اینکه سنّت‌شکنی است نفی و طرد می‌کند، و از سوی دیگر نه نو و جدید بودن اشیا و امور را دلیل بر خوبی و مترقّی بودن آنها دانسته و هر چیز متعلّق به گذشته را بد و پوسیده می‌داند و پذیرش آنها را دلیل بر ارتجاعی بودن و اُمّل و فناتیک بودن می‌شمارد. ملاک در اسلام صحّت و منطقی بودن امر است، خواه متعلّق به گذشته بوده و خواه جدیداً مطرح شده باشد. در برابر، هر امر نادرست و غیرمنطقی نیز، چه از دیرباز به یادگار مانده باشد و چه حاصل افکار نوگرایان باشد، در اسلام مطرود و منفور است. بر این مبنا مدیر اسلامی موظّف است امور سازمان خود را در بدو پذیرش مسؤولیّت، دقیقاً مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و پیش از آنکه دست به هر تغییری بزند سعی کند شناخت و آگاهی کسب نماید و آنگاه که درست را از نادرست و صالح را از ناصالح بازشناخت حساب‌شده و منطقی، کارهای درست و افراد صالح را ابقا و تثبیت نماید و امور ناصحیح

و افراد نالایق را تعویض کند. همین‌طور مدیر اسلامی باید توجّه داشته باشد که گاهی وضع رویّه‌ها و صدور دستورالعملها و روشهای جدید سبب می‌شود رویّه‌های صحیح قبلی نقض شوند. بنابراین در این زمینه نیز باید اندیشیده و حساب‌شده عمل کند و آثار هر دستور را بر دستورات و روشهای قبلی ارزیابی نماید تا ناخواسته، روشهای درست نقض نگردند.

حضرت علی علیه‌السلام در این زمینه خطاب به مالک اشتر می‌نگارند:

وَ لاٰ تَنْقُضْ سُنَّةً صالحَةً عَملَ بها صُدُورُ هذه ٱلأمَّة وَ ٱجْتَمَعَتْ بهَا آلألْفَةُ وَ صَلَحَتْ عَلَيْهَا ٱلرَّعيَّةُ وَ لاٰ تُحْدَثَنَّ سُنَّةً تَضُرُّ بشَیء منْ مّاضی تلْکَ ٱلسُّنَن فَيَكُونَ ٱلأجْرُ لمَنْ سَنَّها وَ ٱلْوزْرُ عَلَيْکَ بما نَقَضْتَ منْها.

هرگز روش شایسته‌ای را که گذشتگان و بزرگان این امّت بدان عمل کرده‌اند و افراد بدان خو کرده و علاقه‌مندند و کارهای مردم را هم اصلاح کرده است، نقض مکن و نیز رویّهٔ جدیدی را که به چیزی از آن روشها آسیب می‌رساند وضع منما، زیرا در غیر این صورت پاداش از آن کسی است که آن رویّه‌ها را برقرار کرده و مسؤولیّتش بر عهدهٔ توست بخاطر اینکه آنها را نقض کرده‌ای.[1]

نکتهٔ لطیفی را که حضرت در این جملات علاوه بر نکات فوق مورد توجّه قرار داده‌اند خو کردن افراد به رویّه‌هاست؛ زیرا وقتی روشی برای مدّت زیادی در بین افراد مورد عمل باشد تدریجاً به آن عادت کرده و بدان دل می‌بندند و علاقه‌مند می‌شوند و در عمل به آن تسلّط و مهارت بدست می‌آورند. تغییر چنین روشهایی سبب می‌شود که افراد رنجیده‌خاطر شوند و حتّی در برابر آن تغییر از خود مقاومت نشان دهند و در صورت پذیرش آن به این خاطر که در آغاز کار آشنایی آنها به روش جدید کم است و علاقهٔ خاصّی نیز بدان ندارند، از سرعت کارشان کاسته گردد. بنابراین رویّه‌های جاری را جز در صورت یقین به نادرست بودن آنها یا اطمینان کامل از بهتر بودن رویّه‌های جدید، نمی‌بایست تعویض نمود.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

٤- دستور و اقدام

دستور و اقدام

پس از مرحلهٔ تصمیم‌گیری، مدیر یا تصمیمش را در قالب یک دستور به دیگران ابلاغ و خواستار اجرای آن می‌گردد و یا شخصاً به اجرای تصمیمش اقدام می‌کند. در این زمینه نیز نکاتی وجود دارد که مدیر اسلامی باید به آنها توجّه نماید. نکات مزبور ذیلاً بیان می‌گردد.

حرکت طبق نظر مافوق

همان‌گونه که قبلاً بدان اشاره شد، فرد در هر رده‌ای از مدیریّت که باشد بالاتر از او نیز مدیر یا مدیرانی وجود دارند که او از سوی آنها بدین سِمَت منصوب شده و از جانب آنها مأموریّت یافته است. بنابراین مدیر موظّف اَست دستورات و اقدامات خود را در کادر نظرات رده‌های بالاتر از خود تنظیم نماید و به هیچ‌وجه مجاز نیست خودسرانه و بر اساس نظرات شخصی خویش و بی‌توجّه و بدون اتّکاء به دستورات و نظرات رده‌های مافوق، دستوری صادر نماید و اقدامی کند؛ زیرا در غیر این صورت انسجام و یکپارچگی و هماهنگی و همسویی در کار از بین می‌رود. از آنجا که ممکن است مدیر مسائلی را که در رده‌های بالاتر قابل آگاهی یافتن است نداند، تصمیماتی که بدون هماهنگی با رده‌های بالاتر اخذ می‌شود معمولاً نادرست از کار در می‌آیند و چون حوزهٔ مدیریّت او جزیی از یک مجموعهٔ بزرگتر است و مأموریّتی که بر عهدهٔ سازمان تحت کنترل آن مدیر است جزیی از یک مأموریّت کلّی‌تر است؛ خودسرانه عمل کردن مدیر نه تنها باعث می‌شود سازمان او به خطا دچار شود، بلکه سبب می‌شود در مأموریّت سازمان بزرگتر نیز اختلال بوجود آید. در نتیجه همان‌گونه که مدیر انتظار دارد افراد تحت مدیریّتش به دقّت دستورات او را انجام دهند و طبق نظر وی عمل نمایند، خود نیز باید به

دستورات مافوقش توجّه کند و براساس نظرات آنها سازمان را به پیش برد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این زمینه به فرماندار آذربایجان می‌فرمایند:

لَیْسَ لَکَ أنْ تَفْتاتَ فی رَعیَّة وَ لا تُخاطِرَ إلاّ بِوَثیقَة.

برای تو جایز نیست که خودسرانه در بین مردم عمل کنی و بدون دستور ما دست به اقدامات مهم بزنی.[1]

دستور سنجیده

یکی از خطاهایی که در امر مدیریّت سبب می‌شود کار به انحراف و خطا کشیده شود و نیز دستورها ارزش و حرمت خود را از دست دهند، عدم بررسی کافی و دستیابی به یک نتیجهٔ قاطع و یقینی قبل از صدور دستور است؛ زیرا در فضای ابهام و تاریکی و بر اساس حدس و گمان تصمیم گرفتن و بی‌اینکه فرد به آنچه ابراز می‌دارد یقین داشته باشد دستور دادن، از یک سو ممکن است موجب صدور دستورات نادرستی شده و سازمان در اثر عمل به آن دچار مشکل و نابسامانی شود، تا جایی که شاید بتوان گفت زیانهایی که دستورات نسنجیده ببار می‌آورند بمراتب بیشتر از زیانهای ناشی از عدم تصمیم‌گیری است، از سوی دیگر خلاف از کار درآمدن دستورهای مدیر تدریجاً ایمان و اعتقاد افراد را به نظرات و دستورات وی از بین می‌برد و سبب می‌شود مبانی انضباط و اطاعت از دستور در محیط سازمان سست شود. بنابراین مدیر اسلامی باید به جای پافشاری در اجرای دستورات نسنجیده‌اش، در تصمیم‌گیری تأمّل نماید و تا زمانی که مسأله کاملاً برای او روشن نیست نسبت به صدور دستور اقدام نکند.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌فرمایند:

وَ إیّاکَ ... أوِ اللَّجاجَةَ فیها إذا تَنَکَّرَتْ.

از پافشاری در امری که برای تو مبهم است بپرهیز.[2]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

دستور و اقدام بموقع

همان‌گونه که دستورهای نسنجیده، سازمان را دچار خسارت می‌نماید، از دست دادن زمان در شرایطی که مدیر به تصمیم مشخّصی رسیده و برایش روشن است که چه دستوری را باید صادر نماید نیز زیانهای جبران‌ناپذیری را متوجّه سازمان می‌سازد. تردید و دودلی یکی از بدترین خصوصیّات یک مدیر است؛ زیرا عامل زمان از مهمترین عواملی است که می‌تواند سرنوشت پیروزی یا شکست یک فرد یا مجموعه را تعیین نماید. در جهان امروز که بر روی هزارم ثانیه‌ها نیز محاسبه می‌شود به هیچ‌وجه پذیرفته نیست که مدیر با این دست و آن دست کردن، زمانهای بسیاری را تلف کند. به تعبیر دیگر شاید بتوان گفت گرانبهاترین سرمایه‌ای که مدیر در اختیار دارد، زمان است و بزرگترین خسارتی که ممکن است یک مدیر متوجّه سازمان سازد، اتلاف آن می‌باشد. البتّه باید دانست که اهمّیّت دادن به زمان بمعنای آن نیست که مدیر در کارها شتاب بیش از حد داشته باشد و بخواهد با فشار آوردن به سازمان، کارها را سریعتر از حدّ منطقی آن انجام دهد؛ زیرا این کار علاوه بر فرسوده کردن سرمایه‌های انسانی و غیر انسانی، موجب نارس بودن و نپختگی حاصل کار می‌شود و بنابراین علی‌رغم صرف سرمایهٔ بیشتر، بازده با کیفیّت پائین‌تر بدست می‌آید. باید توجّه داشت که هر کاری سرعت خاصّی را ایجاب می‌کند که کندتر از آن کار کردن موجب از دست دادن زمان و سریعتر از آن انجام دادن موجب فرسودگی سازمان و ناپختگی حاصل کار می‌شود. بنابراین مدیر اسلامی باید با شناخت دقیق این حد، آن را ملاک کار سازمان قرار دهد و مراعات آن را از افراد انتظار داشته باشد.

علی علیه‌السلام در این مورد به مالک می‌نویسند:

وَ إيّاکَ وَ ٱلْعَجَلَةَ بالأُمُور قَبْلَ أوانها أوِ ٱلتَّسَقُّطَ فيها عِنْدَ إمْکانِها ... فَضَعْ کُلَّ أمْر مَوْضِعَهُ وَ أوْقِعْ کُلَّ أمْر مَوْقِعَهُ.

از شتابزدگی در کارها پیش از آنکه زمانش برسد و از تلف کردن

وقت در زمان مناسب آن بپرهیز ... پس هر امری را در جای مناسب و زمان مناسبش قرار ده.[1]

قاطعّیت در دستور و اجراء

هنگامی که هم محتوای کاری سنجیده شد و هم زمان و سرعت مناسب آن شناخته شد، جایی برای تردید و ضعف در صدور دستور و اجرای آن وجود نخواهد داشت. بنابراین مدیر اسلامی در این مرحله باید قاطعانه دستور دهد و اجرای آن را پیگیری نماید و به هیچ‌وجه نه خود سستی کند و نه سستی نمودن را از کسی بپذیرد. بی‌توجّهی به این امر سبب می‌شود از یک سو سازمان نتواند مأموریّت خود را نحو شایسته انجام دهد و از سوی دیگر پایه‌های نظم و انضباط در سازمان سست شود و روح لاقیدی و بی‌توجّهی در سطح سازمان شیوع یابد. در چنین شرایطی است که دیگر سازمان و مدیریّتی برجا نخواهد ماند.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌فرمایند:

إیّاکَ ... أوِ ٱلْوَهْنَ عَنْهاٰ إذَا ٱسْتَوْضَحَتْ.

بر حذر باش از اینکه در زمینه‌های روشن، در کار سستی نمایی.[2]

همچنین امیرالمؤمنین علیه‌السلام هنگامی که مالک اشتر را به فرماندهی تعیین می‌فرمایند در معرّفی وی به افراد تحت فرماندهیش می‌نگارند:

... ممَّنْ لاٰ یَخافُ وَهْنُهُ وَ لاٰ سَقْطَتُهُ وَ لاٰ بَطْؤُهُ عَمَّا ٱلإسْراعُ إلَیْهِ أحْزَمُ وَ لاٰ إسْراعُهُ إلیٰ مَا ٱلْبَطْءُ عَنْهُ أمْثَلُ.

پس هرآینه او از کسانی است که نه از ناتوانی و سستی وی جای بیم است و نه از لغزشش. نه در کاری که شتاب در آن به دوراندیشی نزدیکتر باشد درنگ می‌کند و نه در کاری که درنگ در آن اولیٰ است شتاب می‌ورزد.[2]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۱۳.

بر این اساس مدیر اسلامی کسی است که قدرت و قاطعیّت و دقّت و سنجیدگی و زمان‌شناسی و با شتاب منطقی حرکت کردن را یکجا در خود جمع کرده است.

۵- انتخاب کارکنان و انتصاب مسئولان

اهمّیّت نقش پذیرش و استخدام در سازمان

از آنجا که نیروی اجرایی هر سازمان را کارکنان آن تشکیل می‌دهند و بوسیلهٔ آنان است که دستورات مدیر به اجرا در می‌آید، اگر کارکنان افراد شایسته‌ای نباشند و صلاحیّت و لیاقت و تعهّد و ایمان کافی را نداشته باشند، هر چند که دستورات مدیر سنجیده و بموقع و بجا و توأم با قاطعیّت صادر شود، نتیجهٔ مطلوبی حاصل نمی‌گردد. مدیر اسلامی در انتخاب کارکنان باید دقیق عمل نماید. در این زمینه مدیر باید به نکاتی توجّه کند که ذیلاً بیان می‌شود.

ضابطه‌گرایی در گزینش

یکی از اموری که مدیر اسلامی در زمینهٔ انتخاب کارکنان باید بدان توجّه داشته باشد این است که در هر سازمان هر یک از کارکنان برای کار خاصّی استخدام می‌شوند که باید بخوبی از عهدهٔ انجام آن برآیند. بنابراین در پذیرش کارکنان این امر که فلان دوست یا آشنا انتظاراتی دارد یا فلان یک از بستگان بیکار است و برای حلّ مشکل او به هر نحو باید دستش را جایی بند کرد، به هیچ‌وجه پذیرفته نیست؛ زیرا در یک جامعهٔ اسلامی فامیل یا آشنا یا هم‌گروه و هم‌جناح مدیر بودن به هیچ‌وجه صلاحیّتی و ارجحیّتی در فرد نسبت به دیگران پدید نمی‌آورد تا براساس آن در جذب و پذیرش نیروی انسانی، به چنین افرادی اولویّت داده شود. همان‌گونه که قبلاً نیز گفته شد مدیر نباید سِمَتش را همچون شکاری بداند که صید کرده و حالا باید خود و دوستان وَ بستگانش بر سر آن بنشینند و به سیر کردن خود بپردازند؛

بلکه مدیریّت یک مسؤولیّت است که بر عهدهٔ شخص مدیر قرار می‌گیرد و او موظّف است شایسته‌ترین افراد را صرف نظر از رابطه‌ای که با وی دارند برای انجام آن مأموریّت بکار گیرد. نکتهٔ دیگر که در این زمینه درخور توجّه می‌باشد این است که استخدام و بکارگیری، اگر در جامعه براساس روابط انجام شود شور و شوق تلاش برای کسب لیاقت و صلاحیّت در افراد می‌میرد و در برابر، روح چاپلوسی و تملّق‌گویی اوج می‌گیرد و این برای یک جامعه فاجعهٔ عظیمی بشمار می‌آید. بدین توضیح که اگر نیروهای جوان جامعه مشاهده نمایند که دانش و کارآیی و ایمان و تعهّد افراد نیست که راه را برای استخدام آنها در سازمانها و مؤسّسات باز می‌کند، بلکه نفسِ آشنا بودن با فلان مدیر یا هم‌گروه و جناح بودن با اوست که سبب می‌شود فرد در سازمانی استخدام شود، و به اصطلاح پارتی است که کار می‌کند نه صلاحیّت، در نتیجه انگیزهٔ خود را برای فراگیری دانش و کسب کارایی از دست می‌دهند و از تلاش برای کسب لیاقت باز می‌ایستند و بجای آن به فکر می‌افتند که با ظاهرسازی و چاپلوسی، بنحوی به یکی از افراد متنفّذ تقرّب جویند و این یعنی آغاز انحطاط جامعه از نظر رشد و تکامل انسانها، که خود خیانت بسیار بزرگی نسبت به جامعه است. مقدّم داشتن افراد براساس روابط، در حقیقت پایمال کردن حقّ کسانی است که شایستگی بیشتری دارند و به دلیل نداشتن رابطه، مظلوم واقع شده‌اند و نیز ظلم و خیانتی است نسبت به سازمان، که از داشتن کارکنان لایق و کارا محروم شده است. بی‌شک از کارکنانی که این‌گونه وارد سازمانی شوند انتظاری جز ظلم و خیانت نمی‌توان داشت.

علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ لا تُوَلِّهِمْ مُحاباةً وَ أَثَرَةً فَإِنَّهُمْ جِماعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَ الْخِيَانَةِ.

به صرف دلخوش کردن و اظهار خصوصیّت با افراد، آنها را به کار نگیر که افرادی که این‌گونه به کار گرفته می‌شوند دربردارندهٔ همهٔ راههای جور و خیانتند.[1]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

آزمون گزینش

حال که روشن شد مدیر اسلامی باید براساس ضوابط و نه روابط، افراد را به کار بگمارد؛ مسألهٔ آزمایش و امتحان افراد در آستانهٔ ورود به سازمان مطرح می‌گردد؛ زیرا ساده‌لوحانه برخورد کردن با داوطلبین ورود به سازمان، سبب می‌شود که افراد ناصالح، که معمولاً در ظاهرسازی بسیار موفّقتر از انسانهای لایق و شایسته‌اند، خود را بیارایند و ظاهری آراسته از خویش در برابر مدیر سازمان ارائه کنند تا مدیر را بفریبند و از افراد واقعاً باصلاحیّت پیش افتند. این است که مدیر اسلامی نباید تنها به سخنان چرب و نرم و قیافه و ادّعاهای افراد اکتفا کند؛ بلکه بررسی سابقهٔ کار فرد و نیز ارزیابی اعتقاد و ایمان و تعهّد او به کار، امری ضروری است و از رهگذر آن می‌توان به دقّت، افراد شایسته‌تر را شناسایی و انتخاب کرد.

حضرت امیر علیه‌السلام در این مورد به مالک اشتر می‌نگارند:

ثُمَّ اَنْظُرْ فی اُمُورِ عُمّالِکَ فَاسْتَعْمِلْهُمُ اخْتِباراً.

آنگاه در کار کارکنانت بنگر و آنها را با آزمایش بکار بپذیر.[1]

ضوابط گزینش

اکنون که مسألهٔ آزمایش و بررسی داوطلبین استخدام مطرح شد لازم است ملاکهای گزینش و ضوابط انتخاب از نظر مدیریّت اسلامی نیز مورد بحث قرار گیرد؛ زیرا ضوابط نادرست نیز همانقدر مضرّ و زیانبار است که براساس روابط عمل کردن.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۱ـ کاردانی، مهارت و تجربه

همان‌گونه که گفتیم، فرد برای انجام کار خاصّی در سازمان پذیرفته می‌شود. بنابراین اوّلین شرط، توانایی وی بر انجام آن کار است و این توانایی حاصل آگاهیها و دانشی است که با کار تجربی نیز عجین باشد. برخلاف برخی که تنها تحصیلات تئوری فرد را ملاک ارزشیابی و طبقه‌بندی وی می‌دانند، اسلام در عین اهمّیّتی که به علم و دانش داده است، اهمّیّت تجربه و مهارت علمی‌ای که فرد در جریان کار کسب می‌نماید را نیز به شدّت مورد توجّه قرار می‌دهد. بنابراین هرگز در روش مدیریّت اسلامی فردی که تنها دروس تئوری را گذرانده است بدون اینکه در عمل نیز آنها را بکار برده باشد و افرادی که هم آن آگاهی را دارند و هم از سابقهٔ تجربی در آن زمینه برخوردارند ترجیح داده نمی‌شوند. در طبقه‌بندی افراد هم تجربه ارزش والایی داشته و در کنار علوم نظری به آن نیز بها داده می‌شود. بنابراین اوّلین ضابطهٔ گزینش، کاردانی و مهارت و سابقهٔ کار فرد می‌باشد.

۲ـ شایستگی‌های روحی و صلاحیّتهای اخلاقی

از مسألهٔ کارآیی که بگذریم، شایستگیهای روحی و صلاحیّتهای اخلاقی فرد مطرح می‌شود و در این زمینه شروط متعدّدی وجود دارد که در انتخاب کارکنان باید با دقّت به آنها توجّه شود.

الف ـ شرم و حیا: اوّلین شرط داشتن حیا و آزرم است. انسانی که حرمت جامعه و سازمان و مدیر را در نظر می‌گیرد و از اینکه عمل ناشایستی از وی سر زند حیا می‌کند، قطعاً بر افراد بی‌پروایی که از اینکه به بی‌لیاقتی و تنبلی یا به بی‌ایمانی و بدخلقی شناخته شوند ابایی ندارند، ترجیح دارند؛ زیرا اگر این خصیصهٔ اخلاقی در فرد وجود نداشته باشد نه تنها تذکّرات مدیر بی‌اثر خواهد بود بلکه تنبیهات و توبیخات نیز فائده‌ای نخواهد بخشید.

ب ـ اخلاق کریمانه: شرط دیگر، دارا بودن اخلاق کریمانه است. زیرا فرد در سازمان از یک سو با مدیر و از سوی دیگر با بقیّهٔ کارکنان و از جانب دیگر با

مراجعین و مردم در ارتباط است. بنابراین باید بتواند بخوبی با هر یک ارتباط برقرار کند و معاشرت نماید. افراد تندخو و خشن یا متکبّر و خودخواه یا مغرور و انتقادناپذیر یا سخن‌چین و اختلاف‌انگیز یا ناآرام و اخلالگر و یا ... که از کرامتهای اخلاقی بی‌بهره‌اند، بی‌شک نمی‌توانند کارکنان خوبی برای یک سازمان باشند.

ج- آبروداری: شرط دیگر، آبرودار بودن و علاقه‌مندی به حفظ آبرو و حرمت است؛ زیرا این ویژگی در فرد باعث می‌شود که او همواره به شایسته‌ترین وجه وظایف خود را انجام دهد تا هرگز شرایطی پیش نیاید که مدیر به او تذکّری دهد و از این رهگذر او به عنوان فردی وظیفه‌نشناس یا ناصالح شناخته شود.

د- طمّاع نبودن: ملاک دیگری که در گزینش افراد باید مورد توجّه باشد طمّاع نبودن فرد است؛ زیرا فردی که مبتلا به این نقیصهٔ اخلاقی باشد از یک سو همواره به فکر نفع شخصی خویش بوده و در پی این است که چگونه استفادهٔ بیشتری از سازمان ببرد، بدون اینکه برای او مهمّ باشد که متقابلاً چه بهره‌ای از او به سازمان می‌رسد، از طرف دیگر چنین شخصی همواره در معرض لغزش است و چه بسا رقیب یا دشمن بتواند با تطمیع، وی را در مسیر خواسته‌های خودش و علیه مصالح سازمان بکار گیرد. بنابراین افراد طمّاع و سودجو و منفعت‌طلب می‌توانند بصورت عناصر بسیار خطرناکی در سازمان فساد ایجاد نمایند.

هـ- دوراندیشی: ضابطهٔ دیگری که در امر گزینش مطرح می‌باشد دوراندیشی فرد است؛ زیرا این خصوصیّت در رابطه با خود فرد سبب می‌شود که مصالح درازمدّت خود را در نظر بگیرد و بجای کم‌کاری و بی‌توجّهی یا زیاده‌خواهی و پرتوقّعی به فکر حسن انجام وظیفه و بجاگذاردن خاطرهٔ خوشی از خود در اذهان و نیز کسب تجربه‌های بیشتر باشد. همچنین در رابطه با سازمان این ویژگی به فرد امکان می‌دهد که مصالح کلّی و درازمدّت سازمان را در نظر گیرد و در استفاده از امکانات سازمان بجای صرفاً توجّه کردن به سودهای آنی، که چه بسا خسارات جبران‌ناپذیری را در آینده به بار آورند، آیندهٔ سازمان را نیز ببیند و بنحوی عمل کند که در مجموع بیشترین بهره عاید شود.

اصالت خانوادگی

از آنجا که بخش اعظم خصوصیّات اخلاقی فرد در محیط خانوادگی او شکل می‌گیرد و خاندانها هستند که فرزندان را به رنگ خویش در می‌آورند و از سوی دیگر چون انعکاس شخصیّت فرد از هر جا بهتر در محیط خانوادگی او بروز می‌کند، یافتن افرادی که فضیلتهای روحی و اخلاقی فوق را داشته باشند، از طریق بررسی در مورد محیط خانوادگی آنها با اطمینان بیشتری قابل انجام است و از آنجا که ممکن است برخی خانواده‌ها صرفاً بخاطر منافعشان، بی هیچ اصالت و اعتقادی تظاهر به دیانت و اخلاق نموده و به اصطلاح از زمانی که مسلمان شناخته شدن منفعت دارد، خود را مسلمان جلوه دهند و جا بزنند، باید فریب این‌گونه جدیدالاسلام‌ها را نخورد و سابقهٔ دیانت و اخلاق خانواده را مدّ نظر داشت.

امیرالمومنین علیه‌السلام در زمینهٔ ضوابط گزینش کارکنان به مالک مرقوم می‌دارند:

وَ تَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ ٱلتَّجْرِبَة وَ ٱلْحَیاء مِنْ أَهْلِ ٱلْبُیُوتات ٱلصّالِحَة وَ ٱلْقَدَمِ فی ٱلإِسْلامِ ٱلْمُتَقَدِّمَة فَإِنَّهُمْ أَکْرَمُ أَخْلاقاً وَ أَصَحُّ إِعْراضاً وَ أَقَلُّ فی ٱلْمَطامِعِ إِشْراقاً وَ أَغْلَبُ فی عَواقِبِ ٱلأُمُورِ نَظَراً.

افراد باتجربه و باحیا را از خانواده‌های صالح و باسابقه در اسلام و پیشقدم در دین انتخاب کن که آنها اخلاقی کریمانه‌تر دارند و آبرومندتر و کم‌طمع‌تر و دوراندیش‌ترند.[1]

ارجحیّت نیروهای اندک کیفی و باانگیزه

نکتهٔ دیگری که در زمینهٔ بکارگیری افراد در سازمان باید مورد توجّه باشد این است که هیچ‌گاه نباید تعداد و کمیّت، مدیر را بفریبد؛ زیرا انبوهی افراد بی‌اعتقاد و نالایق و بی‌انگیزه، بی‌شک اثری در حدّ تعداد اندکی از افراد شایسته و متعهّد

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

نخواهند داشت. بنابراین چنانچه در انتخاب همکار، مدیر متوجّه شد رعایت ضوابط سبب می‌شود تعداد کمی به سازمان جلب شوند، به هیچ‌وجه درست نیست که ضوابط را زیر پا بگذارد. زیرا سازمانهای کوچک و پرتوان، که محصول گزینشهای دقیق و شایسته‌سالارانه است، بر سازمانهای حجیم و ناتوان، که نتیجهٔ جذب و بکارگیری اشخاص بی‌توجّه به شایستگی و کارآیی آنهاست، بمراتب ارجحیّت دارند. همچنین اگر در شرایطی پس از استخدام کارکنان، مدیر احساس کرد که آنها علاقه‌مندی لازم را ندارند و در اجرای دستورات، تعهّد لازم را از خود نشان نمی‌دهند و هیچ یک از عوامل ایجاد انگیزه در آنها مؤثّر نبوده و جز با فشار و اجبار به کار نمی‌پردازند، نباید به زور آنان را در سازمان نگاهدارد. زیرا بی‌شک تعداد زیاد کارکنان یک سازمان نیست که مأموریّت سازمان را به پیش می‌برد، بلکه علاقه‌مندی و شور و تعهّد آنان است که کارها را با کیفیّت بالاتر و سرعت بیشتر به انجام می‌رساند. مدیر اسلامی نه تنها باید به بی‌بهرگی حضور این‌گونه کارکنان توجّه داشته باشد، بلکه باید بداند که وجود این‌گونه افراد در جمع کارکنان مضرّ و خطرناک است؛ زیرا فردی که با بی‌علاقگی و به اجبار در سازمان حاضر می‌شود نه تنها تلاش و کوشش لازم را در زمینهٔ انجام مسؤولیّتهایش از خود نشان نخواهد داد و به کندکاری و خرابکاری و ناراضی‌تراشی خواهد پرداخت، بلکه حضور او در جمع دیگران، ممکن است آنها را نیز به چنین روشی بکشاند و در نتیجه این فساد در سازمان شیوع یابد.

علی علیه‌السلام در این زمینه به یکی از فرماندهان ارتش خود می‌نویسند:

وَ ٱسْتَغْنِ بِمَنِ ٱنْقادَ مَعَکَ عَمَّنْ تَقاعَسَ عَنْکَ فَإِنَّ ٱلْمُتَکارِهَ مَغیبُهُ خَیْرٌ مِنْ مَشْهَدِهِ وَ قُعُودُهُ أَغْنیٰ مِنْ نُهُوضِهِ.

با تکیه به کسانی که از تو فرمان می‌برند، از آنها که از دستورات تو تخلّف می‌کنند خود را بی‌نیاز بدان؛ چه غایب بودن کسی که به زور حضور می‌یابد از حاضر بودنش بهتر است و بر جای نشستن او

سودمندتر از بر پای خاستن اوست.[1]

بنابراین مدیر اسلامی به هیچ‌وجه نباید به اجبار و اکراه افراد بی‌علاقه را در سازمان نگاهدارد، بلکه باید هر چه سریعتر نسبت به برکناری و خاتمه دادن به اشتغال آنان در سازمان مبادرت نماید.

٦- انتصابات کلیدی (۱. قائم‌مقام، معاونین و رئیس دفتر)

انتصاب قائم‌مقام، معاونین و رئیس دفتر

پس از مسألهٔ انتخاب و استخدام کارکنان، نوبت به انتصابات در سازمان می‌رسد. از آنجا که مدیر شخصاً نمی‌تواند همهٔ کارها را تا پائین‌ترین رده پیگیری کند و نیز از آنجا که کلّیّهٔ تصمیم‌گیریها علاوه بر اینکه حجم بسیار زیادی دارند در حدّی از اهمّیّت نیستند که لازم باشد شخص مدیر به آنها بپردازد، عملاً وجود معاونینی که هر یک براساس خطّ‌مشی‌یی که از مدیر می‌گیرند شعبه‌ای از کارها را سرپرستی نمایند ضرورت می‌یابد. نیز با توجّه به اینکه در شرایطی که شخص مدیر در محیط سازمان حضور نداشته و قابل دسترسی نیست، تصمیم‌گیریهایی که او شخصاً بر عهده دارد متوقّف می‌ماند، ضرورت دارد مدیر فردی را به عنوان قائم‌مقام خویش در سازمان تعیین کند تا در غیاب وی به اخذ تصمیم در آن امور بپردازد و در زمان حضور او نیز براساس تدابیری که از مدیر دریافت می‌دارد به هماهنگ کردن معاونتها مبادرت ورزد و در حوزه و رده‌ای که مدیر تعیین می‌کند به اخذ تصمیم و صدور دستور بجای مدیر اقدام نماید. علاوه بر قائم‌مقام و معاونین، مدیر به یک مسؤول دفتر نیز احتیاج دارد تا کارهای او را سازمان دهد و برنامه‌های او را ثبت و ملاقاتهایش را تنظیم و دستوراتش را پیگیری کند. چنین فردی به سبب موقعیّت شغلیش از بسیاری از اسرار و طرحهای محرمانه و سرّی مدیر نیز اطّلاع

1- نهج البلاغه، نامهٔ ٤.

خواهد یافت. لذا شغل رئیس دفتر نیز از حساسیّت ویژه‌ای برخوردار است و در سرنوشت سازمان و کامیابی مدیر نقش اساسی دارد. اهمّیّت مسؤولیّتی که قائم‌مقام، معاونین و رئیس دفتر بر عهده دارند ایجاب می‌کند که مدیر اسلامی با باریک‌بینی و دقّت کافی در مورد انتصاب افراد در این سِمَتها عمل کند.

فریب ظاهر افراد را نخوردن

مسؤولیّتهای بالای هر سازمان مشتاقان بسیاری دارد و به محض ورود مدیر جدید به سازمان، افراد سعی می‌کنند به نحوی خود را برای تصدّی آنها شایسته معرّفی کنند و چه بسا در این میان افراد نالایق و بی‌صلاحیّت، بیشتر از دیگران خودنمایی کنند و برای فریفتن مدیر ظاهرسازی نمایند. بنابراین به هیچ‌وجه جایز نیست مدیر در انتخاب افراد برای مسؤولیّتهایی از قبیل جانشینی، معاونت و رئیس دفتری، تنها به برداشتهای شخصی و اینکه بنظرش فرد خوب و قابل اعتمادی آمده و نسبت به او خوشبین است تکیه کند؛ بلکه باید ملاکهایی را که برای این امر وجود دارد دقیقاً در نظر بگیرد و براساس آن در زمینهٔ این مسؤولیّتها تصمیم‌گیری نماید.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر دستور می‌دهند:

ثُمَّ لا یَکُنْ اَخْتِیارُکَ إیّاهُمْ عَلیٰ فَراسَتِکَ وَ اُسْتِنامَتِکَ وَ حُسْنِ اَلظَّنِّ مِنْکَ فَإنَّ اَلرِّجالَ یَتَعَرَّفُونَ لِفَراسات اَلْوُلاةِ بِتَصَنُّعِهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ وَ لَیْسَ وَراءَ ذٰلِکَ مِنَ اَلنَّصیحَةِ وَ اَلْأمانَةِ شَیءٌ.

نباید گزینش آنها را بر این گمان شخصی خود که به نظرت خوب آمده‌اند یا شخصاً به آنان خوشبین می‌باشی، انجام دهی. زیرا افراد با ظاهرسازی و خوش‌خدمتی نظر مدیران را جلب می‌کنند در حالی که ورای آن ظاهر، از خیراندیشی و امانت اثری نیست.[1]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

معیارهای انتخاب افراد برای مسؤولیّتهای کلیدی

معیارهایی که مدیر می‌بایست در انتخاب افراد برای مسؤولیّتهای کلیدی در نظر بگیرد متعدّدند که به توضیح آنها می‌پردازیم.

۱ـ سابقهٔ روشن و درخشان

از آنجا که بهترین معرّف هر فرد اعمال و رفتار اوست، سابقهٔ کاری هر کس می‌تواند بخوبی صلاحیّت و شایستگی او را برای هر کار روشن کند. بی‌شک توجّه به این امر در انتصابات مسؤولیّتهای کلیدی سازمان، اهمّیّت بیشتری می‌یابد. بنابراین باید دید افرادی که نامزد احراز چنین مسؤولیّتهایی هستند در دوران مدیران قبلی چگونه عمل کرده‌اند و چه مسؤولیّتهایی را بر عهده داشته‌اند؛ زیرا از دو صورت خارج نیست، یا مدیران قبلی افراد ناصالح و فاسدی بوده‌اند که همکاری با آنها و خوش‌خدمتی برای ایشان و شریک بودن در مفاسد و مظالم از طریق پذیرفتن مسؤولیّتهای کلیدی در دستگاه ایشان، بهترین معرّف بی‌صلاحیّتی فرد برای این‌گونه مسؤولیّتهاست؛ و یا مدیران قبلی افراد صالح و شایسته‌ای بوده‌اند و در نتیجه همکاری با آنها و کمک به ایشان در کارهای حسّاس و سنگین، خود بهترین معرّف صلاحیّت فرد می‌باشد. پس اوّلین معیاری که در انتصابات حسّاس و بالای سازمان، مدیر اسلامی باید در نظر بگیرد سابقهٔ عملکرد افراد در دورانهای مدیران صالح و فاسد قبلی است. نکتهٔ دیگری در این بحث لازم به ذکر است و آن اینکه مدیر اسلامی هرگز نباید به این بهانه که افرادی که سابقه و آشنایی با کار را دارند بر دیگران مقدّمند، استفاده از کسانی را که در دوران مدیران فاسد قبلی در رده‌های بالای سازمان قرار داشته و به اصطلاح مقرّب خاقان بوده‌اند و تصمیم‌گیریهای کلیدی را بر عهده داشته‌اند، توجیه نماید. بی‌شک این سخن هم که افراد توانمندی برای احراز این سمَتها جز آنان یافت نمی‌شود سخن نادرستی است؛ زیرا اگر مدیر واقعاً به اصلِ فوق معتقد باشد، با اندکی جستجو خواهد دید که افراد لایق و کارای دیگری نیز وجود دارند که این سابقهٔ سوء را هم ندارند و با استفاده از آنان می‌توان سازمان را در خطّ صحیح پیش برد. البتّه ممکن است دلیل استفاده از

افرادی با سابقهٔ سوء این باشد که این‌گونه افراد به دلیل ترسی که از سابقهٔ بدشان دارند معمولاً افراد مطیعتر و بله قربان‌گویی هستند و کار کردن با آنها ساده‌تر است؛ ولی باید دانست بله قربان‌گوئیها و بی‌دردسر بودن کار با آنها تنها امری ظاهری است والاّ چنین افرادی اساساً اعتقادی به روش صحیحی که حاکم شده است ندارند و لذا با زبان و ظاهر، مدیر را راضی می‌نمایند و در باطن و خفا، کار خودشان را می‌کنند و روش فاسد گذشته‌شان را ادامه می‌دهند و با کارهایی که مخفیانه انجام می‌دهند در درازمدّت دردسرهای بزرگ برای سازمان و مدیر به وجود می‌آورند. در مقابل اگرچه به ظاهر کار کردن با افراد صالح و مستقلّ و صاحب‌نظر و رأی، اندکی دشوار است، امّا می‌توان اطمینان داشت که چنین افرادی هرگز حقایق را از چشم مدیر مخفی نمی‌کنند و به او دروغ نمی‌گویند و در خفا برخلاف اصول گام بر نمی‌دارند و مصالح سازمان را قربانی انحرافات فکری و اخلاقی خود نمی‌سازند.

علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌نویسند:

وَ لکنْ اخْتَبِرْهُمْ بما وُلُّوا للصّالحینَ قَبْلَکَ.

آنها را با توجّه به نحوهٔ همکاریشان با مدیران صالحی که قبل از تو بر سر کار بوده‌اند ارزیابی کن.[1]

و نیز خطاب به وی می‌نگارند:

إنَّ شَرَّ وُزَرائکَ مَنْ کانَ للاشْرار قَبْلَکَ وَزیراً وَ مَنْ شَرَکَهُمْ فی الآثام فَلا یَکُونَنَّ لَکَ بِطانَةً فَإنَّهُمْ أعْوانُ الأثَمَة وَ إخْوانُ الظَّلَمَة وَ أنْتَ واجِدٌ منْهُمْ خَیْرُ الْخَلَف ممَّنْ لَهُ مثْلُ آرائهمْ وَ نفاذهمْ وَ لَیْسَ عَلَیْه مثْلُ آصارهمْ وَ أوْزارهمْ ممَّنْ لَمْ یُعاونْ ظالماً عَلی ظُلْمه وَ لا آثماً عَلی أثَمَة أُولئکَ أخَفُّ عَلَیْکَ مَؤُونَةً وَ أحْسَنُ لَکَ مَعُونَةً وَ أحْنی عَلَیْکَ عَطْفاً وَ أقَلُّ لغَیْرکَ إلْفاً. فَاتَّخذْ أُولئکَ خاصَّةً لخَلَواتکَ وَ حَفَلاتکَ.

بدترین معاون برای تو کسی است که پیش از تو معاون اشرار بوده

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

است و در گناهانشان شریک و یار، پس مباد که اینان محرم اسرار تو شوند که یار گنهکارانند و برادر بیدادگران. و تو می‌توانی بهترین جایگزین‌ها را بجای آنها از کسانی که هم در صاحب‌نظر بودن و براحتی فرمان بردن همانند آنها می‌باشند و هم در گناه و کردار زشت همچون آنها نیستند، پیدا کنی. از بین کسانی که ستمگری را در ستمکاریش دستیار نبوده‌اند و گناهکاری را در گناهکاریش یاری نکرده‌اند. این‌گونه افراد بار توقّعشان سبکتر و یاریشان نیکوتر و پیوندشان با تو مهرآمیزتر و دلبستگیشان با اغیار کمتر است. پس برای جلسات محرمانه و نشستهای خصوصی، اینان را برگزین.[1]

یکی دیگر از زمینه‌هایی که می‌تواند معرّف سابقهٔ فرد باشد و شخصیّت واقعی او را به مدیر معرّفی نماید خاطره‌ای است که عموم، از نحوهٔ کار او دارند؛ زیرا همان‌گونه که در گذشته نیز بدان اشاره شد یکی از معیارهای ارزیابی افراد، قضاوتهائی است که مردم دربارهٔ آنها می‌کنند و در نتیجه اگر فرد خود را خدمتگزار مردم بداند و با تعهّد و شوق در جهت خدمت به مردم به انجام وظیفه بپردازد، بی‌شک قدرش ناشناخته نخواهد ماند و خاطرهٔ خوشی از او در اذهان نقش خواهد بست. بنابراین مدیر به هنگام تصمیم‌گیری در مورد مشاغل کلیدی سازمان باید به قضاوت عمومی در مورد فرد نیز توجّه نماید. البتّه منظور از قضاوت عمومی تنها تلقّی مراجعین نیست، بلکه علاوه بر آن نوع شناختی که کارکنان دیگر سازمان نیز در مورد او دارند می‌تواند معرّف چهرهٔ واقعی فرد باشند؛ زیرا روابط کاری و ارتباطات شغلی از یک سو و برخوردها و روابط اخلاقی و اجتماعی کارکنان سازمان از سوی دیگر، بخوبی ماهیّت افراد را برای یکدیگر آشکار می‌کند. بنابراین تصویری که از سیمای فرد در دو آئینهٔ مردم و همکاران نقش می‌بندد مکمّل یکدیگرند و هر کدام یکی از دو نیمرخ شخصیّت فرد را در خود منعکس می‌کنند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این مورد به مالک اشتر توجّه می‌دهند:

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

فَاعْمَدْ لاَحْسَنِهِمْ کانَ فِی الْعامَّةِ أثَراً.

پس خوش سابقه‌ترین آنها را در نزد عموم برگزین.[۱]

یکی دیگر از زمینه‌هایی که در سابقهٔ فرد باید مورد توجّه مدیر قرار گیرد این است که سیمای فرد به امانتداری شناخته شده و در این صفت زبانزد خاصّ و عام باشد، زیرا همان‌گونه که قبلاً گفتیم، مدیریّت امانتی است که شخص مدیر بر عهده می‌گیرد و خویشتن را وقف حفظ و نگهداری آن می‌کند و اکنون که فردی در ردهٔ بعد از مدیر می‌خواهد بخشی از مسؤولیّتهای او را عهده‌دار شود، او نیز باید شایستگی لازم را برای حفظ این امانت داشته باشد و خدای ناکرده به جای امانتداری به امانتخواری و خیانت در امانت نپردازد. اسراری که مدیر در اختیار فرد قرار می‌دهد، سرمایه‌های سازمان که به دست فرد سپرده می‌شود، نیروهای انسانی سازمان که تحت فرمان فرد در می‌آیند و خلاصه کلّیّهٔ امکانات و تجهیزاتی که به فرد واگذار می‌شود و نیز اعتبار سازمان و مدیر که در گروه نحوهٔ عملکرد فرد قرار می‌گیرد، همه و همه امانتهایی است که شخصی که مسؤولیّتهای کلیدی سازمان را بر عهده می‌گیرد باید شایستگی حفظ و نگهبانی از آنها را داشته باشد و اطمینان از واجدیّت این صلاحیت نیز با توجّه به سابقهٔ امانتداری فرد و اینکه در رابطه با این صفت چگونه شناخته شده است امکان‌پذیر می‌باشد.

حضرت علی علیه‌السلام در رابطه با این خصوصیّت نیز به مالک اشتر می‌نگارند:

وَ أعْرَفِهِمْ بِالأمانَةِ وَجْهاً.

و کسی را که از همه، چهره‌اش به امانتداری بیشتر شناخته شده است انتخاب کن.[۲]

خصوصیّات فوق، یعنی عدم سابقهٔ همکاری با مدیران فاسد و داشتن سابقهٔ همکاری با مدیران صالح و نیز سابقهٔ مطلوب در نزد عامّه و شناخته بودن به امانتداری، ویژگیهایی است که به مدیر اطمینان خاطر می‌بخشد که فرد واجد آنها هرگز بدخواه اسلام، نظام، سازمان، مدیر و رده‌های بالاتر از وی نبوده، صادقانه در

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

خطّ صحیح عمل می‌کند و خیر آنها را می‌خواهد و هرگز از موقعیّت حسّاسی که در اختیارش قرار گرفته است علیه مکتب، نظام، سازمان، مدیر و مسؤولان ردهٔ بالاتر از خود استفاده نمی‌کند و به توطئه علیه آنها نمی‌پردازد. در حالی که بی‌شک نه تنها چنین اطمینانی نسبت به افرادی که این ویژگیها را ندارند وجود ندارد، بلکه به احتمال قوی می‌توان انتظار هرگونه توطئه و خیانت یا حرکتهای انحرافی مخفیانه و دور از چشم مدیر را از آنها داشت. بنابراین خیراندیشی مدیر برای اسلام، نظام و رهبران جامعه اقتضا می‌کند که امانتی را که بر عهده گرفته به افراد خوش‌سابقه بسپارد.

حضرت امیر علیه‌السلام به مالک در این رابطه می‌نویسند:

فَإنَّ ذٰلکَ دَلیلٌ عَلی[1] نَصیحَتکَ لله وَ لمَنْ وُلّیتَ أمْرَهُ.

پس هرآینه این رویّه (در انتصابات کلیدی) نشانهٔ خیرخواهی تو برای خدا و برای کسی است که از سوی او مدیریّت یافته‌ای.[1]

۲ـ صلاحیّت اخلاقی

صرف نظر از بررسی سابقهٔ کاری افراد که بهترین مبیّن میزان انطباق ادّعاها و ظواهر ایشان با واقعیّتشان است، احراز مسؤولیّتهای حسّاس و کلیدی مستلزم واجدیّت صلاحیّتهای خاصّی است که مدیر اسلامی در انتصاباتش باید به آنها توجّه داشته باشد. اوّلین شرط در این زمینه صلاحیّت اخلاقی فرد است؛ زیرا شخصی که مسؤولیّتهای بالای یک سازمان به او سپرده می‌شود از یک سو باید قدرتی که بدست آورده است او را به سرمستی و بیخود شدن نکشاند و در اثر آن نفسش بر وی غلبه نکند و خودخواهی و خودمحوری و زورگویی و استبداد به رأی و دیکتاتوری را پیشه نکند، از سوی دیگر در ارتباطات زیادی که با کارکنان سازمان و مراجعین خواهد داشت دچار لغزشهای اخلاقی نشود و به جای برقراری امنیّت و آرامش روحی و اعتماد و خوش‌بینی متقابل، موجبات سلب آن را از

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

محیط سازمان و رابطه مراجعین و سازمان فراهم ننماید.

علی علیه‌السلام در این مورد به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ ٱخْصُصْ رَسائِلکَ ٱلَّتی تُدْخِلُ فیها مَکائِدَکَ وَ أسْرارَکَ بِأجْمَعِهِمْ لِوُجُوهِ صالِحِ ٱلأخْلاقِ.

مکاتبات و اموری را که حاوی تمامی تدابیر محرمانه و اسرار توست به شخصیّتهای واجد صلاحیّت اخلاقی واگذار کن.[1]

۳- ظرفیّت روحی

یکی از ویژگیهایی که برای عهده‌دار شدن مسؤولیّتهای کلیدی و بالای سازمان ضروری است ظرفیّت روحی فرد است. زیرا افرادی که از نظر شخصیّت گنجایش سِمَتهای مهمّ را ندارند وقتی به این مسؤولیّتها گمارده می‌شوند و مورد احترام مدیر و دیگران قرار می‌گیرند چه بسا خود را گم کنند و پا از حدود خویش فراتر نهند و سودای خام قدرت‌طلبی در آنها بالا گیرد و ایشان را به خیالِ از میدان به در کردن مدیر و نشستن به جای وی بیندازد و در نتیجه، فردی که مدیر، برای یاری گرفتن از وی برگزیده بود به رقیبی سرسخت تبدیل شود و با استفاده از اطّلاعاتی که به دلیل مسؤولیّتی که مدیر به وی سپرده است در اختیارش قرار می‌گیرد به مخالفت علیه خود مدیر برخیزد و در حضور جمع، نقاط ضعفی را که خود مدیر بدان واقف است و درصدد رفع آن می‌باشد، تنها برای ابراز وجود و خودنمایی و نیز درهم شکستن مدیر، به رخ او بکشد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در مورد این ویژگی می‌فرمایند:

مِمَّنْ لا تُبْطِرُهُ ٱلْکَرامَةُ فَیَجْتَرِیءَ بِها عَلَیْکَ فی خَلافٍ لَّکَ بِحَضْرَةِ مَلاَءٍ.

از کسانی که بزرگداشت و احترام او را سرکشً نسازد تا به آنً سبب در برابر چشم بزرگان به مخالفت با تو بپردازد.[2]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

٤ـ دقّت نظر و هوشیاری

خصوصیّت دیگری که مسؤولیّتهای حسّاس سازمان ایجاب می‌کند دقّت نظر و هوشیاری است؛ زیرا مدیر از مسیر قائم‌مقام و معاونین و مسؤولین دفترش است که با دیگران و با کارهای سازمان در تماس است. بنابراین اگر افراد مزبور تمرکز حواسّ و توجّه کافی نداشته باشند چه بسا مسائل مهمّ و نامه‌های حسّاسی پیش آید که به اطّلاع مدیر نرسد و کارهای حسّاسی متوقّف بماند و مسؤولینی به دلیل منتظر تعیین تکلیف از سوی مدیر بودن، در انجام مسؤولیّتهایشان بلاتکلیف و معطّل بمانند. همچنین نداشتن دقّت نظر و هوشیاری ممکن است سبب شود برخلاف نظر مدیر به مکاتبات و مراجعات پاسخ گفته شود و انحرافی از مسیر صحیح در سازمان پدید آید.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌نگارند:

ممَّنْ ... لا تَقْصُرُ به ٱلْغَفْلَةُ عَنْ إيراد مُكاتبات عُمّالکَ عَلَيْکَ وَ إصْدارِ جَواباتِها عَلى ٱلصَّوابِ عَنْکَ فيما يَأْخُذُ لَکَ وَ يُعْطى مِنْکَ.

از کسانی که غفلت او باعث آن نگردد که نامه‌های کارگزارانت را به نظرت نرساند یا از طرف تو در آنچه برای تو می‌ستاند یا از طرف تو می‌بخشد پاسخهای نادرست دهد.[۲]

۵ـ ظرفیّت کاری

حجم فراوان کار فرد در مسؤولیّتهای بالای سازمان و نیز خطیر بودن تصمیم‌گیریهایی که در آن موضع بر عهده دارد اقتضا می‌کند فردی آن مسؤولیّتها را بر عهده گیرد که ظرفیّت انجام آنها را داشته باشد. در غیر این صورت یا ضعف او سبب می‌شود از تصمیم‌گیری در مواقع حسّاس بازماند و از ترس نتواند تصمیم مناسب و بموقع را اتّخاذ نماید و یا انبوهی حجم کارها او را دچار پریشانی و آشفتگی نماید و نظم کار از دستش خارج شود و در نتیجه یا کارها به فراموشی

سپرده شده و بر زمین بماند و یا تصمیمات نادرست در مورد آنها اتّخاذ شده و به نتیجهٔ مطلوب نرسد. بنابراین فردی که شجاعت و صلاحیّت تصمیم‌گیریهای سرنوشت‌ساز را ندارد و نیز شخصی که فکر منظّم و نظم دهنده و توان انجام کار زیاد را ندارد بی‌شک نمی‌تواند در رده‌های بالای سازمان عنصر موفّق و مفیدی باشد.

علی علیه‌السلام در این رابطه به مالک می‌نویسند:

لا یَقْهَرُهُ کَبیرُها وَ لا یَتَشَتَّتُ عَلَیْه کَثیرُها.

کسی که نه بزرگی کار، او را از پا درآورد و نه فراوانی آن، او را دچار پریشانی و سردرگمی نماید.[1]

٦ـ دقّت نظر حقوقی و قانونی

از آنجا که ردهٔ پس از مدیر در سازمان، از جانب مدیر تعهّداتی را می‌پذیرند و قراردادهایی را امضاء می‌کنند و یا مقرّراتی را تصویب و حاکم می‌نمایند و در رابطه با ضوابط و مقرّرات و تعهّدات و پیمانها نیز مورد مشورت مدیر قرار می‌گیرند تا بهترین راه و سودمندترین نوع برخورد را به وی ارائه نمایند؛ افرادی که در آن رده قرار می‌گیرند باید دارای آگاهی و دقّت نظر حقوقی و قانونی باشند؛ زیرا در غیر این صورت ممکن است مدیر و سازمان را زیر بار تعهّدات زیانبار یا قراردادهای غیر نافع برده و یا مقرّرات و دستورالعملهای غیرمنطقی و نادرست را بر سازمان حاکم کنند و نیز در رابطه با مقرّرات و آئین‌نامه‌ها، آنجا که کار به بن‌بست می‌رسد و گره می‌خورد، نتوانند کمکی برای مدیر در جهت رهایی از آن مشکل باشند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این مورد به مالک می‌فرمایند:

وَ لا یُضْعِفُ عَقْداً اُعْتَقَدَهُ لَکَ وَ لا یُعْجِزُ عَنْ إطْلاقِ ما عَقَدَ عَلَیْکَ.

تعهّدی که از جانب تو می‌پذیرد، یا مقرّراتی که از سوی تو وضع

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

می‌کند، سست نباشد و از رهانیدن تو از تعهّدات و مقرّراتی که گره در کارت ایجاد کرده ناتوان نباشد.[1]

۷ـ مراعات حدود خود در کارها

با عنایت به این که اختیارات ردهٔ پس از مدیر از اختیارات مدیر نشأت می‌گیرد و آنها تا حدودی حقّ تصمیم‌گیری و صدور دستور دارند که مدیر به آنها تفویض اختیار کرده و در سازمان برای آنها پیش‌بینی و منظور شده باشد و اخذ برخی از تصمیمات منحصراً در اختیار مدیر بوده و به رده‌های بعد داده نشده است؛ قائم‌مقام و معاونین و مسؤولین دفتر مدیر در جریان کار باید حدود خود را بخوبی بشناسند و مراعات نمایند و به هیچ‌وجه در اموری که مدیر شخصاً باید تصمیم بگیرد اتّخاذ تصمیم ننمایند. همچنین انتظار نداشته باشند که در آن زمینه‌ها مدیر دقیقاً از نظر آنها پیروی کند و طبق خواستهٔ آنان دستور دهد، بلکه باید پس از ارائهٔ مشورتها و دادن نظرات، چنانچه مدیر تصمیمی برخلاف نظر آنها گرفت برایشان دشوار نیاید و این را حقّ مسلّم مدیر بدانند. بر این مبنا فردی که در این سِمَتها مسؤولیّت می‌پذیرد باید به دقّت حدود خود را بشناسد و از آن پا فراتر ننهد.

حضرت امیر علیه‌السلام در رابطه با این خصوصیّت به مالک می‌فرمایند:

وَ لاٰ یَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ نَفْسِهِ فِی ٱلأُمُورِ فَإِنَّ ٱلْجاهِلَ بِقَدْرِ نَفْسِهِ یَکُونُ بِقَدْرِ غَیْرِهِ أَجْهَلَ.

و از کسانی که به قدر و حدود خود در کارها نادان نباشند؛ پس هرآینه کسی که حدود خود را نشناسد حدود دیگران را بیشتر نخواهد شناخت.[2]

۸ـ حقّ‌گویی

همان‌گونه که گفتیم مسؤولین ردهٔ بالای سازمان از یک سو واسطهٔ ارتباط مدیر

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

و سازمانند و از سوی دیگر مشاورین مدیر در تصمیم‌گیریهایند. بنابراین برای اینکه تصویری صحیح و منطبق بر واقعیّت از مسائل سازمان به مدیر ارائه شود و ضعفها و کاستیهای سازمان و ناموفّق بودن برخی تدابیر و دستورات مدیر در جریان کار سازمان، بصورت صریح و دور از هرگونه پرده‌پوشی به وی ارائه گردد تا بتواند به رفع آن نقائص و تصحیح آن تدابیر و فرامین پرداخته و خود و سازمان را تصحیح و تکمیل نماید؛ و نیز برای اینکه در مشاوره‌ها چنانچه نظر مدیر بر امری است که به مصلحت نمی‌باشد و مضارّش بیش از منافعش بوده و مشکلاتی به بار خواهد آورد، عدم صحّت نظر مدیر به صراحت برایش آشکار و اثبات شود و راه‌های بهتر به وی ارائه گردد تا به یاری این مشاوره‌ها بتواند همواره بهترین و صحیحترین تصمیم را اتّخاذ نموده، پربارترین فرامین را صادر نماید؛ مسؤولین این رده می‌بایست به دور از هرگونه چاپلوسی و تملّق و بدون اینکه هدفشان تنها دلخوش کردن مدیر با تعریف از اوضاع سازمان یا تأیید نظراتش باشد، با صراحت تمام حقایق و واقعیّتها را ولو به کام مدیر خوش نیاید به وی گوشزد نمایند. بنابراین یکی دیگر از شرایط افرادی که این مسؤولیّتها را بر عهده می‌گیرند حق‌گویی و صراحت لهجه است.

حضرت علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک مرقوم می‌دارند:

ثُمَّ لْيَكُنْ آثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلَهُمْ بِمُرِّ الْحَقِّ لَكَ.

پس آنگاه برگزیده‌ترین آنان در نزد تو باید حق‌گوترین آنها در عین تلخی حقایق باشد.[1]

۹ـ شهامت ایستادگی در برابر باطل

همان‌طور که حق‌گویی مسؤولین رده بالای سازمان به مدیر امکان می‌دهد حقایق را دریابد و خطاهایش را اصلاح کند؛ اگر این مسؤولین روحیّه‌ای مستحکم و الهی داشته باشند و در پذیرش این مسؤولیّتها انگیزه‌های مذهبی و دینی مشوّق

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

آنها بوده باشد و تنها رضایت خدا را از رهگذر انجام مسؤولیّتها طلب نمایند، بی‌شک چنانچه مدیر در عین آگاهی به نادرست و غیرشرعی بودن نظراتش باز هم بر اجرای آنها پافشاری کرد، آنها از پذیرش آن دستورات و اجرای آن خودداری نموده و بر سر دو راهی تحمّل لطمات و خسارات ناشی از تمرّد از امر مدیر و عمل برخلاف رضای الهی، راه نخست را برگزیده و حاضر نمی‌شوند به دلیل اینکه ممکن است این تمرّد برای آنها گران تمام شده و منجر به خلع آنها از مسؤولیّت و یا اعمال تنبیهات شدید در حقّ آنها شود خشم الهی را بر خود بخرند و برخلاف رضای خداوند عمل نمایند. این روحیّه در مسؤولین ردهٔ بالای سازمان سبب می‌شود که مدیر از بسیاری انحرافات که ناشی از مسلّط شدن هوای نفس و یا غضب و عصبانیّت بر وی در برخی شرایط است مصونیّت یابد. ایستادگی و مقاومت ردهٔ پس از مدیر در برابر چنین دستوراتی، مدیر را به خود آورده و به تجدید نظر در دستورش وا می‌دارد. بنابراین ویژگی دیگر برای کسانی که می‌خواهند چنین مسؤولیّتهایی را بر عهده گیرند شهامت ایستادگی در برابر باطل و تحمّل تبعات آن است و این روحیّه نقطهٔ مقابل اندیشهٔ مأمور و معذور و روحیّهٔ اطاعت محض و بی‌قید و شرط از مدیر است.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در خصوص این ویژگی به مالک می‌فرمایند:

وَ أَقَلَّهُمْ مُساعَدَةً فیما یَکُونُ مِنْکَ مِمّا کَرِهَ ٱللهُ لأَوْلِیائِهِ واقِعاً ذٰلِکَ مِنْ هَواکَ حَیْثُ وَقَعَ.

و کسانی که با پذیرش هر چه که از رهگذر هوای نفس تو ممکن است برای آنها پیش آید، در آنچه خدا بر دوستانش نمی‌پسندد کمترین کمک را به تو بدهند.[1]

۱۰ـ پرهیزگاری و صداقت

دو ویژگی دیگر برای اشخاصی که سِمَتهای کلیدی و بالای سازمان را عهده‌دار

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

می‌شوند پرهیزگاری و صداقت است؛ زیرا پرهیزگاری و پاکدامنی شخص سبب می‌شود در مواردی که می‌تواند با چرخش قلمی یا اظهار کلامی منافع خویش را به قیمت پایمال شدن حقّی تأمین کند یا نفسانیّاتش را ارضا نماید و یا در امکانات و نیروهای سازمان برای نیازهای شخصی خود تصرّف کند؛ از لغزش باز ایستد و از سوء استفاده از پست و مقام خود مصون ماند. همچنین صداقت و یکرنگی شخص باعث می‌گردد که شائبهٔ دورویی و نفاق‌ورزی در مورد وی وجود نداشته باشد و حسن نیّت او در جریان کارها مورد اطمینان بوده و خطر اینکه در خفا برخلاف ظاهرش اهداف باطل و فاسدی را دنبال کند در مورد او وجود نداشته باشد. در نتیجه، این دو خصوصیّت اطمینان خاطری به مدیر می‌بخشد که بدون هرگونه دغدغه و نگرانی، کارها را به دست فرد بسپرد و شاهد جریان یافتن امور در مسیر صحیح باشد.

علی علیه‌السلام در مورد این دو ویژگی به مالک اشتر می‌نگارند:

وَ أَلْصِقْ بِأَهْلِ ٱلْوَرَعِ وَ ٱلصِّدْقِ.

به اهلِ پرهیزگاری و صداقت بپیوند.[1]

بنابراین مدیر به هنگام انتخاب افرادی برای قائم‌مقامی یا معاونت و یا مسؤولیّت دفترش باید به سابقهٔ روشن و درخشان، صلاحیّت اخلاقی، ظرفیّت روحی، دقّت نظر حقوقی و قانونی، شناخت و مراعات حدود، حق‌گویی، شهامت ایستادگی در برابر باطل، پاکدامنی و صداقت به عنوان ضوابط و ملاکهای شایستگی برای عهده‌دار شدن این مسؤولیّتها توجّه داشته و براساس آن به انتصاب اشخاص در این سِمَتها مبادرت نماید.

تعیین حقوق و وظائف در آغاز انتصاب

از آنجا که مبهم بودن حقوق و وظائف ممکن است سبب شود مسؤولی که سِمَتی را بر عهده گرفته است تصوّرات غیرواقعی در مورد آنها داشته و توقّعات و

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

انتظارات بیش از واقع از مدیر داشته باشد و متقابلاً وظائف و مسؤولیّتهایی را که با پذیرفتن آن سمَت می‌بایست انجام دهد، به طور کامل نشناسد و برخی از آنها انجام نشده برجا بماند و در پایان هم عذر عدم اطّلاع از آنها را در برابر مدیر مطرح سازد؛ مدیر باید در آغاز کار و همزمان با پیشنهاد مسؤولیّت و نصب فرد در آن سمَت، دقیقاً این امور را مورد تصریح قرار دهد، تا هم فردی که مسؤولیّت را می‌پذیرد بداند حدود و ثغور کارش چیست و چه اختیارات و حقوق و مسؤولیّتهایی متوجّه وی خواهد شد و هم مدیر با مراعات حقوق و دادن اختیارات مزبور به وی، بتواند انتظار انجام دقیق مسؤولیّت را از او داشته باشد.

این اصل کلّی در زمینهٔ امور نظامی حساسیّت و اهمّیّت بیشتری می‌یابد. زیرا از یک سو فرماندهان رده‌های پایین‌تر به علّت عملی نشدن برخی از انتظاراتی که می‌پندارند حقّ آنهاست آزرده‌خاطر شده، به نحو شایسته دل به انجام مأموریّت نمی‌سپارند و از سوی دیگر انجام نشده باقی ماندن برخی از مأموریّتها، با توجّه به حساسیّت امور نظامی، غیر قابل تحمّل است. بنابراین در نصب فرماندهان این نکات باید به روشنی مورد تصریح قرار گیرد و عواقب تلخ قصور در انجام مسؤولیّتها به آنان گوشزد شود.

علی علیه‌السلام در بخشنامه‌ای که خطاب به کلّیّهٔ فرماندهان نظامیش صادر فرموده می‌نگارند:

أَلا وَ إنَّ لَكُمْ عنْدی أنْ لا أحْتَجزَ دُونَكُمْ سراً إلاّ فی حَرْب وَ لا أطْوی دُونَكُمْ أمْراً إلاّ فی حُكْم وَ لا أُؤَخِّرَ لَكُمْ حَقّاً عَنْ مَحَلِّه وَ لا أقفَ بِه دُونَ مَقْطَعه وَ أنْ تَكُونُوا عنْدی فیَ ٱلْحَقِّ سَواءً. فَإذا فَعَلْتُ ذٰلكَ وَجَبَتْ لله عَلَيْكُمْ ٱلنِّعْمَةُ وَ لی عَلَيْكُمْ ٱلطّاعَةُ وَ أنْ لاّ تَنْكُصُوا عَنْ دَعْوَة وَ لا تُفَرِّطُوا فی صَلاح وَ أنْ تَخُوضُوا ٱلْغَمَرات إلَی ٱلْحَقِّ فَإنْ أنْتُمْ لَمْ تَسْتَقیمُوا لی عَلی ذٰلكَ لَمْ يَكُنْ أحَدٌ أهْوَنَ عَلَی ممَّنْ ٱعْوَجَّ منْكُمْ ثُمَّ أُعْظِمَ لَهُ ٱلْعُقُوبَةَ وَ لا يَجدُ عنْدی فيها رُخْصَةً. فَخُذُوا هٰذا منْ أمَرائكُمْ وَ أعْطُوهُمْ منْ أنْفُسكُمْ ما يُصْلحُ ٱللهُ به أمْرَكُمْ.

بدانید که حقّ شما بر من آنست که رازی را، جز در امر جنگ، از

شما پوشیده ندارم و کاری را، جز احکام الهی، بدون مشورت شما انجام ندهم و ادای حقّی از شما را از موقع مناسب آن به تأخیر نیندازم و تا به طور کامل آن حقّ ادا نگردد از تلاش باز نایستم و اینکه در قائل شدن حقّ برایتان همه را یکسان در نظر گیرم. پس آنگاه که چنین کردم بر شما شکر نعمت الهی این نحوهٔ عمل واجب می‌شود و اطاعت از من بر شما فرض می‌گردد و نیز بر شما واجب می‌شود که چون شما را احضار کنم درنگ نکنید و در انجام کارهای شایسته کوتاهی نورزید و در راه حقّ در امواج سختی‌ها شناور شوید. پس اگر در این امور برای من در مسیر صحیح عمل نکنید هیچکس در نزد من خوارتر از آن یک از شما که راه کج بپیماید نیست. پس آنگاه وی را کیفری سنگین دهم و او هیچ راه گریزی از آن کیفر نخواهد داشت. پس شما نیز از فرماندهان سپاه خود بر همین‌سان پیمان گیرید و با آنان به نحوی رفتار کنید، که خدای کار شما را بدان وسیله اصلاح فرماید.[1]

معرّفی مسؤولین نصب شده به کارکنان

پس از اینکه مدیر شایسته‌ترین افراد را برای عهده‌دار شدن مسؤولیّتها شناسایی نمود، باید در سپردن آن مسؤولیتها به ایشان و معرّفی آنها به همکارانشان به نحوی عمل نماید که هم کارکنانی که باید تحت امر آنها انجام وظیفه کنند با دلی گرم و قلبی امیدوار از آنان استقبال نمایند و هم مسؤولان مزبور بتوانند با قاطعیّت و استحکام، کارکنان را به کار گیرند و اداره کنند. لذا مدیر باید از یک سو با ذکر نقاط مثبت کارکنان از آنها تجلیل کرده و به آنها شخصیّت ببخشد تا تصوّر نکنند که مدیر برای ایشان ارزشی قائل نیست و بی‌توجّه به خصوصیّات آنها، در زمینهٔ تعیین مسؤول برای آنها اقدام کرده است. از سوی دیگر باید با ذکر نقاط مثبت مسؤول

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۰.

جدید، کارکنان را به شایستگی و لیاقت وی واقف و معترف سازد تا قلباً از وی استقبال و در برابر فرمان او خضوع نمایند. پس از ایجاد چنین خوش‌بینی متقابلی بین مسؤول و کارکنانش، مدیر باید از یک سو به کارکنان اطمینان ببخشد که آنچه آن مسؤول دستور می‌دهد منطبق بر دستورات شخص مدیر است و از آنها بخواهد که به طور کامل فرامینش را اجرا نمایند و از سوی دیگر بر قاطعیّت او در برخورد با تخلّفات و تمرّدها اشاره کند، تا کسی به خود اجازهٔ چنین خطاهایی ندهد.

حضرت امیر علیه‌السلام به هنگام معرّفی مالک اشتر به اهل مصر در شرایطی که فرمانروایی آنان را به وی سپرده بودند چنین می‌نگارند:

منْ عَبْد ٱللّه عَلی أمیر ٱلْمُؤْمنینَ إلَی ٱلْقَوْم ٱلَّذینَ غَضبُوا للّه حینَ عُصی فی أَرْضه وَ ذَهَبَ بحَقِّه فَضَرَبَ ٱلْجَوْرُ سُرادقَهُ عَلَی ٱلْبرِّ وَ ٱلْفَاجر وَ ٱلْمُقیمُ وَ ٱلظّاعَن فَلا مَعْرُوفٌ یُسْتَراحُ إلَیْه وَ لا مُنْکَرٌ یُتَناهی عَنْهُ. أمّا بَعْدُ فَقَدْ بَعَثْتُ إلَیْکُمْ عَبْداً منْ عباد ٱللّه لا یُنامُ أَیّامَ ٱلْخَوْف وَ لا یَنْکُلُ عَن ٱلأعْداء ساعات ٱلرَّوْع، أشَدَّ عَلَی ٱلْفُجّار منْ حَریق ٱلنّار وَ هُوَ مالکُ بْنُ ٱلْحارث أخُو مَذْحج. فَاسْمَعُوا لَهُ وَ أطیعُوا أمْرَهُ فیما طابَقَ ٱلْحَقَّ. فَإنَّهُ سَیْفٌ منْ سُیُوف ٱللّه لا کَلیلُ ٱلظُّبَة وَ لا نابی ٱلضَّریبَة، فَإنْ أمَرَکُمْ أنْ تَنْفرُوا فَانْفرُوا وَ إنْ أمَرَکُمْ أَنْ تُقیمُوا فَأَقیمُوا، فَإنَّهُ لا یُقْدمُ وَ لا یُحْجمُ وَ لا یُؤَخِّرُ وَ لا یُقَدِّمُ إلاّ عَنْ أمْری وَ قَدْ آثَرْتُکُمْ به عَلی نَفْسی لنَصیحَته لَکُمْ وَ شدَّة شَکیمَته عَلی عَدُوِّکُمْ.

از بندهٔ خدا علی امیرالمؤمنین به مردمی که در راه خشنودی خدا، آن هنگام که دیدند در زمین خدای نافرمانی روی داده و روی از حقیقت برتافته شده است و بیداد و افزون‌طلبی بر سر پرهیزکار و بدکار و بر مقیم و مسافر خیمه برافراشته است و در نتیجه نه معروفی بر جای مانده تا به اتّکای آن آسایشی دست دهد و نه هیچ عمل ناپسندی که بدان مبادرت نشود، برآشفتند. امّا بعد، اینک بنده‌ای از بندگان خدا را به سوی شما اعزام نمودم که در روزهای سراپا ترس، خواب و آرام اختیار نکند و در اوقات خطر از دشمنان

نمی‌هراسد. بر بدکاران از شعله‌های آتش سوزنده‌تر است و او مالک پسر حارث از طایفهٔ مذحج است. پس گوش به فرمانش دهید و در آنچه از فرامینش که با حقّ منطبق است از او اطاعت کنید که او شمشیری از شمشیرهای خداست که دم آن کُند نگردد و هر جا که فرود آید بشکافد. پس اگر به شما فرمان کوچ دهد، کوچ کنید و اگر دستور اقامت دهد، پس اقامت کنید، چه او جز به فرمان من کاری را به تأخیر نیندازد و در امری پیشتاز نگردد. اینک با همهٔ نیازی که به او دارم او را نزد شما می‌فرستم بدین سبب که خیرخواه شماست و بر دهان دشمنانتان مشتی کوبنده است.[1]

تجدیدنظر در انتصابات

در عین اینکه می‌بایست کلّیّهٔ دقّتها را در آغاز انتصاب افراد در مشاغل و مسؤولیّتهای گوناگون به خرج داد، امّا چنانچه پس از نصب فردی در یکی از سمَتها، مدیر تشخیص داد که در عین صداقت و حسن نیّت فرد مزبور، شخص دیگری وجود دارد که بمراتب بهتر از او از عهدهٔ آن مسؤولیّت بر می‌آید یا خود آن فرد برای کار دیگری مناسب است و در سمَت دیگری بهتر می‌تواند انجام وظیفه نماید؛ باید بی‌درنگ و بدون اتلاف وقت و امروز را به فردا محوّل کردن، در انتصابات قبلی تجدیدنظر نموده و هر کس را در مسؤولیّت مناسبترش قرار دهد. بدیهی است برای اینکه زمینهٔ پیدایش هرگونه سوء تفاهمی در این تغییر و تحوّلات نیز از بین برود، مدیر می‌تواند از مسؤول صدیق قبلی تقدیر به عمل آورده و از خدمات دوران مسؤولیّتش قدردانی نماید؛ تا نه فردی که قبلاً مسؤولیّت پذیرفته و در راه انجام آن تلاش نموده دلسرد و آزرده‌خاطر شود و نه دیگران احتمالاً تصوّر کنند که به خاطر خطا و خیانتی، او از کنار برکنار شده است. با چنین اقدامی است که در عین حفظ

1- نهج البلاغه، نامهٔ 38.

حیثیّت اشخاص و نیز دلگرم نگاهداشتن افراد صادق و خدمتگزار، می‌توان همواره قویترین و شایسته‌ترین افراد را در هر مسؤولیّت داشت و سازمان را با بالاترین کیفیّت اداره نمود.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در نامه‌ای که خطاب به فرماندار بحرین در جریان تعویضش نوشته‌اند می‌فرمایند:

فَإنّی قَدْ وَلَّیْتُ نُعْمانَ بْنَ عَجْلانَ ٱلزُّرَقی عَلَی ٱلْبَحْرَیْن وَ نَزَعْتُ یَدَکَ بِلاٰ ذَمٍّ لَّکَ وَ لاٰ تَثْریب عَلَیْکَ فَلَقَدْ أحْسَنْتَ ٱلْوِلایَةَ وَ أدَّیْتَ ٱلأمانَةَ فَأقْبِلْ غَیْرَ ظَنین وَ لاٰ مَلُوم وَ لاٰ مُتَّهَم وَ لاٰ مَأثُوم. فَلَقَدْ أرَدْتُ ٱلْمَسیرَ إلیٰ ظَلَمَة أهْلِ ٱلشّامَ وَ أحْبَبْتُ أنْ تَشْهَدَ مَعی فَإنَّکَ ممَّنِ ٱسْتَظْهِرُ بِهِ عَلی جِهادِ ٱلْعَدُوِّ وَ إقامَةِ عَمُودِ ٱلدّینِ إنْ شاءَ ٱللهُ.

من نعمان پسر عجلان زرقی را بر بحرین فرمانروا کردم و تو را بی‌آنکه بر تو نکوهشی یا سرزنشی باشد. از آن کار بر کنار داشتم. همانا که تو وظیفهٔ فرمانداری را نیکو انجام دادی و شرط امانت را به جای آوردی. پس اکنون نه به تو بدگمانم، نه توبیخی برایت روا می‌دانم، نه اتهامی متوجّه توست و نه تو را گناهکار می‌شمرم. نزد من آی که برآنم تا با ستمگران شام درآویزم و دوست دارم که در این سفر با من باشی؛ چه تو از زمرهٔ آن کسانی هستی که در جهاد با دشمن در بر پا داشتن ستون دین، از آنان یاری می‌جویم.[1]

۷- انتصابات کلیدی (۲. فرماندهان)

ضوابط انتخاب فرماندهان

با عنایت به اینکه در محیط‌های نظامی و انتظامی فرماندهان رده‌های مختلف مسؤولیّت بسیار حسّاسی بر عهده دارند و ویژگیهای سازمانهای نظامی و انتظامی

1- نهج البلاغه، نامهٔ 42.

پیچیدگی خاصّی به کار فرماندهان می‌بخشد؛ لذا فردی که عهده‌دار مسؤولیّت چنین سازمانی می‌شود، علاوه بر دقّت نظری که در مورد انتخاب قائم‌مقام، معاونین و مسؤولین دفترش باید به خرج دهد، باید نسبت به شایستگی اشخاصی که به فرماندهی یگانهایش منصوب می‌نماید توجّه کافی داشته باشد. این شایستگی در قالب ضوابطی قابل ارزیابی است که شناخت آنها برای مسؤول سازمان بسیار حائز اهمّیّت می‌باشد که ذیلاً به بیان آنها می‌پردازیم.

۱- خیراندیشی برای مکتب و نظام

از آنجا که نیروهای نظامی و انتظامی در دیدگاه اسلام، پاسدار حریم اسلام و مدافع نظام اسلامیند و با هرگونه توطئه‌ای علیه اسلام و نظام اسلامی باید مقابله نمایند، فردی که در چنین سازمانی فرماندهی را به عهده می‌گیرد باید قلب و روحش در گرو اسلام و نظام اسلامی باشد و جز به مصالح آن نیندیشد.

همچنین از آنجایی که مکتب و نظام در هر دوران محوری به نام رهبر اسلامی دارد که درک عمیقی از اسلام داشته و نافذترین امر را در جامعهٔ اسلامی داراست و فرماندهی کلّ نیروهای مسلح نیز بر عهدهٔ وی می‌باشد، اعتقاد کامل فرماندهان به رهبر و خیرخواه وی بودن آنها شرط اجتناب‌ناپذیر اشخاصی است که می‌خواهند مسؤولیّت فرماندهی را در نیروهای مسلّح اسلام بر عهده گیرند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در مورد این خصوصیّت به مالک می‌نگارند:

فَوَلِّ مِنْ جُنُودِکَ أَنْصَحَهُمْ فی نَفْسِکَ لله وَ لِرَسُوله وَ لامامِکَ.

پس از لشگریانت آن را که در نزد تو خیرخواه‌ترینشان نسبت به خدا و پیامبر و رهبرت می‌باشد به فرماندهی بگمار.[1]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- پاکدامنی

با توجّه به اینکه فرمانده از یک سو انسانهایی را زیر فرمان دارد که در اطاعت فرمان او تا سرحدّ بذل جان پیش می‌روند و از سوی دیگر با داشتن چنین نیرویی فرمانده می‌تواند سایر مردم را هم به اجرای امرش ملزم نماید، پاکدامنی وی امری حیاتی است؛ زیرا خدای ناکرده اگر گرفتار پلیدیهای روحی باشد چه بسا زیردستانش یا مردم دیگر، از گزند پلیدیهای وی در امان نمانند و گرفتار سوء نظر و سوء نیّت وی گردند. بنابراین پاکدامنی برای فرمانده به شدّت مورد تأکید است.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در مورد این خصیصه به مالک می‌نگارند:

فَوَلِّ مِنْ جُنُودِکَ... أَنْقاهُمْ جَیْباً

پاکدامن‌ترین نظامیانت را به فرماندهی منصوب کن.[1]

۳- حلم و بردباری

گرچه شرح صدر و قدرت تحمّل از شروط اصلی هر فردی است که مدیریّت می‌یابد و کار با انسانها برخلاف کار با ماشین و پیچ و مهره‌ها، ایجاب می‌نماید که فرد قدرت انعطاف و تحمّل داشته، به محض دیدن ناملایمات و یا خطاها از کوره در نرود و انتظار نداشته باشد که همهٔ افراد، به یکسان و جدای از تفاوتهای روحی و تربیتی و جسمی و اجتماعیشان، همچون ابزارهای قالبی و بی‌روح، در سازمان عمل نمایند؛ امّا در سازمانهای نظامی و انتظامی این خصوصیّت اهمّیّت بیشتری می‌یابد؛ زیرا قدرت فرمانده و اختیاراتی که نسبت به پرسنلش دارد از یک سو و نیروی مسلّحی که در برابر مردم بی‌سلاح در اختیار فرمانده است از سوی دیگر، سبب می‌شود که اگر فرد حلیم و بردبار نباشد به محض دیدن خطا یا تخلّفی از پرسنلش صرف نظر از تبعات دنیوی و اخروی آن، دست به تنبیهات ظالمانه و وحشتناکی بزند که راهی هم برای جبران آن وجود نداشته باشد؛ یا در رابطه با مردم به محض احساس تخلّفی از آنها، به جای ارشاد و هدایت، به برخورد قهرآمیز با

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

ایشان بپردازد و ضایعات غیر قابل جبرانی به بار آورد. بنابراین شرط مهمّ دیگر فرمانده، بردباری و قدرت تحمّل است تا به یاری این ویژگی روحی، دیر به خشم آید و وقتی فرد خاطی عذری برای خطایش آورد در پذیرش عذر، بر او سخت نگیرد و همین که وی متوجّه نادرستی کارش شد و درصدد توجیه عدم قصدش بر ارتکاب آن عمل برآمد، آن را کافی بداند و بیهوده به مقاومت در برابر اعتذار وی نپردازد؛ زیرا همان‌گونه که در آینده نیز به تفصیل خواهیم گفت، هدف، اصلاح فرد است نه اعمال تنبیه، و اگر تنبیه هم در شرایطی پذیرفته و تأیید شده به خاطر آن است که در آن شرایط هیچ راهی برای اصلاح فرد و جامعه جز تنبیه و مجازات وجود ندارد.

حضرت علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌نویسد:

فَوَلِّ مِنْ جُنُودِکَ... أَفْضَلَهُمْ حِلْماً مِمَّنْ یُبْطِیءُ عَنِ ٱلْغَضَبِ وَ یَسْتَرِیحُ إِلَی ٱلْعُذْرِ.

از بین نظامیانت بردبارترین آنها را که دیر به خشم آید و براحتی عذر پذیرد به فرماندهی بگمار.[1]

٤- رأفت نسبت به ضعفا و مقاوم بودن در برابر اقویا

یکی از نقطه‌ضعفهای مدیر که در محیط‌های نظامی و انتظامی اهمّیّت بیشتری می‌یابد این است که فرد در برابر اقشار و افراد ضعیف و پائین‌دست خود به زورگویی و خشونت و در برابر طبقات و اشخاص مقتدر و بالادست خود به کُرنش و خضوع بپردازد. این دو حالت در برابر دو گروه ذکر شده لازم و ملزوم یکدیگرند. یعنی افراد ضعیف‌النّفس و کم‌شخصیّت معمولاً برای اینکه حقارت روحی خود را جبران نمایند به اعمال زور و فشار و استبداد و تحکّم ظالمانه نسبت به زیردستانشان می‌پردازند و برای اینکه خود را تثبیت کنند به کُرنش و خضوع و چاپلوسی و بله قربان‌گویی در برابر قویترها مبادرت می‌نمایند. در حالی که

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

انسانهای بزرگوار و برخوردار از روح بزرگ، همواره قلبشان کانون رحمت و عطوفت نسبت به ضعیفان و زیردستان و سینهٔ ستبرشان سپر مقاومت در مقابل زورگوییهای قدرتمندان می‌باشد. آه و نالهٔ ناتوانان و رنجوران در اعماق قلبشان نفوذ می‌کند، امّا نعره‌ها و عربده‌های قلدران و زورگویان به درون آنها راه ندارد. همان‌طور که گفتیم این ویژگی برای فرماندهان از اهمّیّت بیشتری برخوردار است؛ زیرا از یک سو در بین افرادشان اقشار و اشخاص ضعیف و ناتوانی وجود دارد و نیز در بین مردمی که یگان نظامی یا انتظامی تحت امر ایشان با آنها برخورد دارد افراد مستضعفی یافت می‌شوند که فرمانده می‌باید پناهگاه آنها بوده و آنان را از رحمت و رأفت خویش بهره‌مند نماید. در مقابل، فرمانده در برابر دشمنان، متمرّدان، اشرار و مجرمان صاحب قدرتی قرار دارد که سعی می‌کنند با تکیه به قدرتشان خود را از حاکمیّت قانون مستثنی بدانند و به هر تجاوز و فسادی دست دراز کنند و فرمانده را نیز تحت نفوذ قدرت خویش به سکوت و سازش بکشانند. بنابراین رأفت در برابر آنان و نفوذناپذیری و مقاوم بودن در برابر اینان از شروط اساسی احراز مسؤولیّت فرماندهی است.

حضرت امیر علیه‌السلام در خصوص این ویژگی فرماندهان به مالک می‌فرمایند:

مِمَّنْ... یَرْأَفُ بِالضُّعَفاءِ وَ یَنْبُوا عَلَی ٱلأَقْویاءِ

فرماندهان را از کسانی انتخاب کن که نسبت به ضعفا رئوف و در برابر اقویا نفوذناپذیر و مقاوم می‌باشند.[1]

۵- قدرت و استقامت در کار

با توجّه به دشواری و خطرناک بودن مأموریّتهای نظامی و انتظامی و نیز خشن بودن نفسِ کار نیروهای مسلّح و محیط و ضوابط سازمانهای نظامی و انتظامی، توانمندی و پایداری در مسیر انجام وظیفه از دیگر شرایط فرماندهان است؛ زیرا در غیر این صورت چه بسا فرمانده در زیر فشارهای طاقت‌فرسای دشمنان و تبهکاران

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

یا خشونت رده‌های بالاتر نتواند تاب بیاورد و میدان مسؤولیّت را ترک کرده و یا در انجام آن ناموفّق از کار درآید. همچنین نباید شخصیّت و روحیّات فرمانده تحت تأثیر خشونت مأموریّتها و محیط و ضوابط نظامی و انتظامی قرار گرفته و در اثر آن به سخت‌دلی و خشونت سوق یابد و عواطف و روحیّات لطیف انسانی را از دست بدهد؛ زیرا فرماندهٔ خوب کسی است که اراده‌ای پولادین و قلبی رقیق داشته باشد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این رابطه به مالک می‌فرمایند:

وَ مِمَّنْ لا یُثیرُهُ ٱلْعُنْفُ وَ لا یَقْعُدُ بِهِ ٱلضَّعْفُ.

و از کسانی که سختی کارها او را از جای به در نبرد و ناتوانیش او را زمینگیر نگرداند.[1]

٦- جوانمردی و مردانگی

نیروی مسلّح اگر در دست فرد ناصالح قرار گیرد از یک سو ممکن است با تکیه بر آن به زورگویی و اجحاف به حقوق مردم و پایمال کردن ضعیفان بپردازد و از سوی دیگر احتمال دارد علیه حکومتی که فرماندهی را از طرف آن بر عهده گرفته، شورش نماید و به کودتا دست بزند. بنابراین مردانگی و جوانمردی خصوصیّت دیگری است که شخصی که می‌خواهد فرماندهی را بر عهده گیرد باید داشته باشد.

علی علیه‌السلام در این مورد به مالک اشتر مرقوم می‌دارند:

ثُمَّ ٱلْصِقْ بِذَوِی ٱلْمُرُوءَاتْ

سپس (در زمینهٔ تعیین فرمانده) به صاحبان مردانگی و جوانمردی بپیوند.[2]

۷- اصالت خانوادگی

از آنجا که محیط خانواده از نخستین روزهای زندگی، عمیقترین تأثیرات را بر

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

شخصیّت فرد می‌گذارد و بسیاری از خصائصی که تا پایان زندگی، فرد آنها را با خود دارد، از همان محیط خانواده کسب نموده است؛ یکی از راه‌های دستیابی و شناسایی اشخاص صالح و شایسته، بررسی محیط خانوادگی‌ای است که فرد در آن رشد یافته است. از طرف دیگر یکی از محیط‌هایی که دور از هر نوع ظاهرسازی، واقعیّت افراد در آن بروز می‌کند و آن را می‌توان آئینهٔ واقع‌نمای شخصیّت فرد دانست محیط خانوادهٔ او می‌باشد. بنابراین یکی از راه‌های شناخت شخصیّت واقعی فرد، بررسی وضع زندگی خانوادگی اوست؛ لذا به هنگام گزینش و نصب فردی برای سمَت فرماندهی، به منظور اطمینان از صلاحیّت وی باید محیط خانوادگی او نیز در نظر گرفته شود و افرادی برای این مسؤولیّت انتخاب شوند که محیط خانوادگی و فامیلی آنها محیط کرامتهای اخلاقی بوده و خاندانی شایسته و خوش‌سابقه داشته باشند. لازم به ذکر است که در اینجا نمی‌خواهیم منکر تربیتهای خارج از محیط خانواده شویم و یا وجود افراد صالح را در خانواده‌های ناصالح به طور استثنایی، انکار نمائیم؛ لکن بی‌شک تربیتی که از بدو طفولیّت پایه‌ریزی شده باشد، ریشه‌دارتر و ماندنی‌تر، و انسانی که در خانوادهٔ صالح زندگی کند و در صلاحیّت، خود و خانواده‌اش همسو باشند، قابل اعتمادتر است.

حضرت امیر علیه‌السلام در این خصوص به مالک می‌فرمایند:

ثُمَّ أَلْصِقْ بِذَوِی ... ٱلأَحْسابِ وَ أَهْلِ ٱلْبُیُوتاتِ ٱلصّالِحَةِ وَ ٱلسَّوابِقِ ٱلْحَسَنَةِ.

سپس (در تعیین فرمانده) به دارندگان فضائل خانوادگی و اهل خانواده‌های شایسته و خوش‌سابقه بپیوند.[1]

۸- بلندی همّت

از آنجا که یک نظامی باید جان خویش را در راه پاسداری از مکتب و حفظ استقلال و تمامیّت ارضی میهن اسلامی و نگاهبانی از نظام و امّت اسلامی و استقرار نظام و قانون بر کف نهد و از میدانهای خطر استقبال نماید، نظامیگری و به

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

ویژه فرماندهی، با همّتهای پست که به زندگی مادّی و خوردن و خوابیدن و روزگار را گذرانیدن دل بسته‌اند و حاضر نیستند برای ارزشهای متعالی اندکی از رفاه خود بگذرند، وفق نمی‌دهد. در نتیجه هر نظامی به طور اعمّ و فرمانده به طور اخصّ باید همّتی بلند داشته باشد و در حدّ زندگی حیوانی خود را محدود نکند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام خطاب به عثمان بن حنیف فرماندار بصره در معرّفی خود به عنوان الگوی مدیریّت اسلامی می‌نویسند:

فَما خَلَقْتُ لِيَشْغَلَنی أَكْلُ ٱلطَّيِّبات كَالْبَهيمَة ٱلْمَرْبُوطَة هَمُّها عَلَفُها أو ٱلْمُرْسَلَة شُغْلُها تَقَمُّمُها تَكْتَرِشُ منْ أغلافها وَ تَلْهُو عَمّا يُرادُ بها أوْ أُتْرَكَ سُدًى وَ أُهْمَلَ عابثاً أوْ أجُرَّ حَبْلَ ٱلضَّلالَة أَوْ أعْتَسفَ طَريقَ ٱلْمُتاهَة.

پس من آفریده نشدم تا به‌سان چهارپایان افسار شده که جز به علف نیندیشند، جز به خوردن فکر نکنم یا همچون چهارپای افسار گسیخته که کار او چریدن در زباله‌هاست و شکم از علف می‌آکند و از عاقبت کارش غافل است زیست کنم؛ یا رها شده‌ای بی‌حاصل یا واگذاشته‌ای به باطل باشم، یا آفریده‌ای که رشتهٔ گمراهی را در پی کشم یا بی‌هدفی که راه سرگردانی بپیمایم.[1]

و نیز در همان نامه می‌نگارند:

هَيْهاتَ أنْ يَغْلِبَنی هَوای وَ يَقُودَنی جَشَعی إلی تَخَيُّر ٱلأطْعِمَة وَ لَعَلَّ بالْحجاز أو ٱلْيَمامَة مَنْ لا طَمَعَ لَهُ فی ٱلْقُرْص وَ لا عَهْدَ لَهُ بالشِّبَع أَوْ أبيتَ مِبْطاناً وَ حَوْلی بُطُونٌ غَرْثی وَ أكْبادٌ حَرّی.

دور باد که هوس بر من چیره گردد و شعله‌های حرص مرا به شکمبارگی کشاند در حالی که چه بسا در حجاز یا یمامه مردمی باشند که به گرده‌ای نان امید نداشته و شکمی سیر به خود ندیده باشند و در حالی که پیرامون من گرسنگان و جگرسوختگان باشند.[2]

1- نهج البلاغه، نامهٔ 45.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ 45.

چنین همّت بلندی که لذائذ پست مادّی را به هیچ می‌گیرد و ارزشهای متعالی الهی و اخلاقی را هدف قرار می‌دهد می‌تواند شخصیّتی بسازد که در اوج کارزار با دشمنان و تبهکاران به کام خطر رود و پیروزی را به چنگ آورد. چنین انسانی است که نه تنها رفاه و راحتی نمی‌توانند او را از حرکت بازداشته و زمینگیر کنند؛ بلکه حتّی جان شیرین را نیز بر کف می‌نهد و در راه دستیابی به هدف بلندی که اختیار کرده است براحتی تقدیم می‌کند.

وجود چنین شخصیّتی پیشاپیشِ نظامیان و در سِمَت فرماندهی، به آنان چنان نیرویی می‌بخشد که هرگز طمع و ترس و سستی و وهن در وجودشان راه پیدا نمی‌کند و در عرصهٔ کارزار با دشمنان و تبهکاران، به چیزی جز پیروزی نهایی و کامل نمی‌اندیشند.

علی علیه‌السلام خطاب به مالک در خصوص این ویژگی ضروری فرماندهان می‌نگارند:

ثُمَّ أهْلِ ٱلنَّجْدَةِ.

پس آنگاه (در زمینهٔ انتخاب فرماندهان) به دارندگان همّتهای بلند روی آور.[1]

۹- شجاعت و دلیری

میدان کارزار و نبرد، عرصهٔ خطرات است و رفتن به کام خطرات، شجاعت و دلیری می‌خواهد و افراد بزدل و ترسو در چنین عرصه‌هایی گامهایشان سست می‌شود و از رفتن باز می‌ماند. شجاعت در استقبال از خطرات است که می‌تواند نیروی مسلّح را به پیروزیهای بزرگ برساند و نقشی که روحیّهٔ قویّ رزمندگان در سرنوشت جنگ دارد بی‌شک سلاح و ادوات رزمی نداند. تأثیر روحیّات فرمانده و نحوهٔ برخورد وی با حوادث در روحیّات رزمندگان بسیار زیاد است و چنانچه فرمانده، دلیر و نترس بوده و خود پیشاپیش افرادش به میدان خطرات برود و خود

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

را بیش از دیگران در معرض خطر قرار دهد، افراد وی چنان تهوّر و بی‌باکی خواهند یافت که هیچ عاملی جز مرگ نخواهد توانست آنها را از پیشروی بازدارد و هیچ نیرویی نمی‌تواند در دل آنها ترس و تردید ایجاد نماید. این ویژگی را در جنگهای صدر اسلام بخوبی می‌توانیم مشاهده نمائیم و همان‌گونه که امیرالمؤمنین علیه‌السلام توصیف می‌نماید راز پیروزیهای بزرگ سپاه اسلام این بود که رسول خدا که فرماندهی کلّ نیروها را بر عهده داشتند، در جنگها از تمام رزمندگان به دشمن نزدیکتر بودند و در پیشاپیش لشگریان اسلام و سینه به سینهٔ دشمن قرار داشتند.

حضرت امیر علیه‌السلام در مورد این خصوصیّت به مالک می‌فرمایند:

ثُمَّ أَهْلِ ... ٱلشَّجَاعَةِ.

پس آنگاه (در گزینش فرمانده) به شجاعان و دلاوران روی آور.[1]

۱۰- سخاوت و بخشندگی

یکی دیگر از خصوصیّات مثبت روحی فرمانده، روحیّهٔ سخاوت و بخشندگی در وی است. زیرا بسیاری از مشکلاتی که حلّ آنها از راه نظامی نیاز به صرف سرمایه‌های گزاف و گرانبهای نظامی دارد، در برخی شرایط با صرف اندکی پول، و بذل و بخشش اندکی امکانات مالی، قابل حلّ است و لذا در شرایطی که در اختیار فرمانده چنین امکاناتی قرار می‌گیرد و اجازهٔ چنین کاری به او داده می‌شود، نباید بخل و خسّت بر او چیره باشد و به خاطر دریغ نمودن از صرف اندکی پول برای حلّ یک مشکل اجتماعی، با نیروی نظامی و قوّهٔ قهریّه وارد شود و چه بسا هزینه‌ای چندین برابر بیشتر، صرف امور نظامی در آن رابطه نماید، به علاوه مشکل هم کاملاً از آن طریق حل نشود و خسارتهای غیرمادّی جبران‌ناپذیری هم به نیروی نظامی وارد گردد.

از سوی دیگر افرادی که تحت امر فرمانده قرار دارند ممکن است در تنگناهای شدید مالی قرار گیرند و نیاز مبرمی به کمک داشته باشند. دادن کمکهای بلاعوض

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

یا قرض به آنان از سوی فرمانده، در حدودی که امکانات و اختیارات به وی داده شده است، سبب می‌شود که هم افراد مزبور خاطرشان از آن مشکل آسوده گردد و تمام توجّهشان مصروف مأموریّت شود و هم قلبشان معطوف به فرمانده گردد و محبّت او را در دل گیرند و پیوند معنویشان با فرمانده مستحکم‌تر شود.

حضرت علی علیه‌السلام در مورد، این ویژگی به مالک می‌نویسد:

ثُمَّ أَهْلِ ... ٱلسَّخاءِ.

سپس (در انتخاب فرماندهان) به اشخاص سخاوتمند و اهل بخشش روی آور.[1]

۱۱- سماحت و آسانگیری

نظامیگری حرفه‌ای است که ذاتاً توأم با دشواریها و ناملایمات است. اگر فرمانده نیز فردی سخت‌گیر و بی‌گذشت باشد مشقّت کار دوچندان می‌شود و نظامیان را سرخورده نموده و روحیّهٔ خدمتی را از آنها سلب می‌کند. سخت‌گیری و نکته‌گیری فرماندهان یگانهای انتظامی در برخورد با مردم نیز سبب می‌شود به جای ایجاد محیطی امن و آرام برای زندگی آسوده و راحت برای مردم، زندگی بر آنان تلخ و تحمّل‌ناپذیر شود و به جای جلب همکاری و حمایت مردم و ارشاد و اصلاح خطاکاران، افراد به تقابل و تعارض با نیروهای انتظامی، و خطاکاران به لجاجت و پافشاری بر تخلّفاتشان کشانده شوند. بنابراین یکی از خلقیّات ضروری برای فرماندهان، سماحت و آسانگیری است. این ویژگی فرمانده محیط خشک و مأموریّتهای سخت نظامی را برای پرسنل مطبوع و آسان ساخته و در جامعه نیز حمایت و همدلی مردم با نیروهای مسلّح و تأثیرپذیری و اصلاح خطاکاران را در پی می‌آورد.

حضرت علی علیه‌السلام در مورد این خصوصیّت به مالک می‌فرماید:

ثُمَّ أَهْلِ ... ٱلسَّماحَةِ.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

سپس (در نصب فرماندهان) به اشخاص آسانگیر روی‌آور.[1]

خصوصیّاتی که تاکنون برشمردیم، یعنی خیراندیشی، پاکدامنی، بردباری، عذرپذیری، رأفت نسبت به ضعیفان و مقاومت و نفوذناپذیری در برابر اقویا، قدرت و استقامت در کار، جوانمردی، اصالت خانوادگی، بلندی همّت، شجاعت و دلیری و سخاوت و بخشندگی و سماحت و آسان‌گیری مجموع ویژگیهای والای فرماندهان در اسلام است و به هنگام تعیین فرماندهان، واجدیّت این خصائص را باید به دقّت مورد توجّه قرار داد؛ زیرا تنها چنان اشخاصی هستند که می‌توانند نیروهای مسلّح اسلام را، در خطّ ارزشهای متعالی اسلامی، تا اوج قلّه‌های پیروزی، فرماندهی نمایند.

حضرت امیر علیه‌السلام در مورد واجدین این شرایط به مالک می‌فرمایند:

فَإِنَّهُمْ جِماعٌ مِنَ ٱلْكَرَمِ وَ شُعَبٌ مِنَ ٱلْعُرْفِ.

پس چنین اشخاصی مجموعهٔ همهٔ بزرگواریها و دربردارندهٔ همهٔ شاخه‌های فضائلند.[2]

۸- نحوهٔ رفتار با کارکنان

مسائل کارکنان

برخلاف آنچه در برخی مکاتب مدیریّت غربی توصیه می‌شود که مدیر تنها باید به افزایش بهره‌وری در سازمان بیندیشد و از تمامی استعدادهای خود برای یافتن ترفندهایی در زمینهٔ گرفتن بهرهٔ کاری بیشتر از پرسنل، استفاده نماید؛ در مدیریّت اسلامی همان‌گونه که مدیر در مقابل میزان و کیفیّت بازده سازمان مسؤول است، در برابر مسائل انسانی کارکنان سازمان خویش، اعمّ از ارتقاء و

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

تکامل شخصیّت انسانی آنها از رهگذر تعمیق آگاهی و باورهای الهی و رشد فضایل و خصایص انسانی و فراهم کردن فضای روانی مطلوب در محیط سازمان و رفع نیازمندیهای مادّی و معنوی آنان نیز مسؤولیّت دارد. در نتیجه مدیر باید به دقّت مسائل و مشکلات و نیازهای مادّی و معنوی کارکنان را شناسایی نموده و در جهت رفع آنها اقدام نماید. این کار گذشته از آنکه مستقلاً امری ضروری است، حتّی اگر نه در کوتاه‌مدّت، ولی بی‌شک در درازمدّت، بر میزان و کیفیّت بازده سازمان نیز تأثیر بسزایی خواهد گذاشت. ذیلاً به برخی از مسؤولیّتهای مدیر اسلامی در برابر مسائل مادّی و معنوی کارکنان اشاره می‌نمائیم.

پرداخت دستمزد مکفی

هنگامی که فرد از تمامی آزمونهای گزینشی موفّق بیرون آمد و انطباق خصوصیّات وی با ضوابط گزینش مسجّل گردید و کاری در سازمان بر عهدهٔ او گذارده شد و اوقات مفید کاری خود را، به انجام آن اختصاص داد؛ متقابلاً مدیر سازمان موظّف است وی را از نظر نیازهای معقولی مالی، تأمین نماید و این رابطهٔ متقابل ارائهٔ کار مناسب در مقابل دریافت حقوق مکفی، یکی از لوازم قطعی ادامهٔ حیات کاری سازمان است.

شیوه‌های سودجویانه و استثمارگرانه‌ای که در اقتصاد غیر اسلامی توصیه می‌شود تا مدیر همّ خود را بر این گمارد که حدّاکثر کار ممکن را از کارکنان بکشد و در مقابل حداقل دستمزد ممکن را به آنان بپردازد و بر این اساس یکی از ملاکهای شایستگی مدیر در این باشد که از بحرانهای بیکاری در جامعه، حدّاکثر استفاده را برای تحمیل بدترین شرایط به کارکنان بنماید؛ از نظرگاه اسلامی به کلّی مردود است. مدیر اسلامی اگر از کارکنان انتظار دارد در زمان کار، صادقانه و دور از هرگونه شائبهٔ ناپاکی، تمامی همّ خود را مصروف انجام بهتر وظایف خویش نمایند؛ ضروری است که لوازم چنین امری را فراهم کند. فردی که در محیط کار اندیشهٔ فقر و محرومیّت خود و خانواده‌اش او را آزار می‌دهد و مجبور است صبح هنگام

فرزندانش را در حالی که شکمهایشان گرسنه است و جامه‌ای مندرس بر تن دارند و هر لحظه در خطر از دست دادن سر پناهشان می‌باشند، ترک کند و در محلّ کار حاضر شود؛ بی‌شک نمی‌تواند کار مطلوبی ارائه دهد و نیز، مصون ماندن چنین شخصی از لغزش در پرتگاه‌های سوء استفادهٔ مالی، امری بس دشوار است و قطعاً اگر وی به دلیل پریشان‌خاطری ناشی از محرومیّت، نتوانست دستورات مدیر را با کیفیّت مطلوب اجرا نماید و دچار اشتباه یا تخلّف گردید نمی‌توان او را مذمّت نمود و مقرّرات انضباطی را، بی‌توجّه به شرایط روحی وی، در موردش به اجرا گذارد. در نتیجه پایه‌های نظم و انضباط سازمان نیز در چنین شرایطی سست خواهد شد. بر این اساس پرداخت دستمزد مکفی و متناسب با نیازهای معقول مالی کارکنان، امری واجب و گریزناپذیر است.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر می‌فرمایند:

ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ ٱلأَرْزاقَ فَإِنَّ ذٰلِکَ قُوَّةٌ لَّهُمْ عَلَى ٱسْتِصْلاحِ أَنْفُسِهِمْ وَ غِنًى لَّهُمْ عَنْ تَناوُلِ ما تَحْتَ أَيْدِيهِمْ وَ حُجَّةٌ عَلَيْهِمْ أَنْ خالَفُوا أَمْرَکَ أَوْ ثَلَمُوا أَمانَتَکَ.

پس آنگاه باید روزیشان را فراخ گردانی که این کار آنان را به اصلاح خویشتن بسی نیرومند گرداند و از خوردن اموالی که در اختیار دارند بسی بی‌نیاز سازد و در صورتی که از فرمان تو سرپیچی کنند یا در امانت خیانت ورزند بهانه‌ای برای آنها وجود نخواهد داشت و حجّت بر آنها تمام شده است.[1]

رسیدگی پدرانه به مشکلات پرسنل

همان‌گونه که گفتیم روابط انسانی در محیط کار یکی از پایه‌های اساسی ادارهٔ سازمان است. بنابراین مدیر اسلامی نمی‌تواند بعد از عقد قرارداد استخدامی با کارکنان و پرداخت دستمزد آنان، نسبت به مشکلات روحی و معنوی و نیز احتیاجات کوچک و بزرگ مادّی زندگی ایشان بی‌تفاوت باشد و همچون ماشینی

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

که در ازای دریافت مقداری سوخت، بدون احساس و عاطفه و ادراک و شعور، کار خاصّی را انجام می‌دهد، از کارکنان نیز، بی‌توجّه به روحیّه و حالات آنان، ماشین‌وار کار طلب نماید. از دیدگاه اسلام مدیر در سازمان، همچون پدر در خانواده است و در نتیجه همان‌گونه که پدر نسبت به سرنوشت فرزندانش و روحیّات و عواطف و گرفتاریهای آنها حسّاس است و تمامی همّ خود را صرف رفع گرفتاریها و تأمین نیازهای روحی و عاطفی آنان می‌کند، مدیر اسلامی نیز باید در قبال کارکنانش احساس مسؤولیّت پدرانه داشته و آنان را همچون فرزندان خود مورد توجّه قرار داده و به امور آنها رسیدگی کند؛ زیرا همین توجّه و اهمّیّت دادن به مسائل افراد است که آنان را از احساس تنهایی و بی‌هم‌درد بودن نجات می‌بخشد. اقدام مدیر در زمینهٔ یاری دادن به کارکنان، در جهت فائق آمدن بر مشکلات زندگیشان، چنان روحیّه‌ای در کار به آنان می‌بخشد و چنان آنها را نسبت به مدیر و سازمان دلباخته و علاقه‌مند می‌سازد، که صرف نظر از بُعد اخلاقی و انسانی چنین اقدامی، با توجّه به تأثیر عمیقی که در ارتقاء کیفیت انجام وظیفهٔ افراد می‌گذارد، هر چند هم آن اقدام بزرگ باشد در مقایسه با اثرات مثبت آن در محیط کار، بی‌تردید کوچک خواهد بود. مسألهٔ رسیدگی به مشکلات کارکنان بدین معنی نیست که مدیر صبر کند تا مشکلات بزرگی پیش آید و در زمینهٔ رفع آنها به یاری پرسنل بشتابد؛ بلکه توجّه نمودن و رسیدگی کردن به مشکلات جزیی هر یک از آنها، در ایشان این احساس را به وجود می‌آورد که مدیر به آنان علاقه‌مند است و توجّه خاصّی به تک تک افراد دارد و به کارکنان به دیدهٔ ابزار ننگریسته، شخصیّت انسانی آنها را در نظر دارد. بنابراین گرچه یاری دادن به پرسنل در مواقع بروز مشکلات بزرگ و پیچیده ضروری است؛ امّا توجّه به مسائل ظریف روحی و معنوی آنان، خود جایگاهی ویژه دارد که اهمّیّت اوّلی به هیچ‌وجه آن را از اهمّیّت و ضرورت نمی‌اندازد.

علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر می‌نگارند:

ثُمَّ تَفَقَّدْ مِنْ أُمُورِهِمْ ما يَتَفَقَّدُ ٱلْوالِدانِ مِنْ وَلَدِهِما وَ لا يَتَفاقَمَنَّ فی نَفْسِکَ

شَیءٌ قَوَّیْتَهُمْ به وَ لا تَحْقرَنَّ لُطْفاً تَعاهَدْتَهُمْ به وَ إنْ قَلَّ، فَإنَّهُ داعیَةٌ لَّهُمْ إلی بَذْل ٱلنَّصیحَة لَکَ وَ حُسْنِ ٱلظَّنِّ بکَ وَ لا تَدَعْ تَفَقُّدَ لَطیف أُمُورهِمْ إتِّکالا عَلی جَسیمها فَإنَّ لِلْیَسیرِ مِنْ لُطْفِکَ مَوْضِعاً یَنْتَفِعُونَ بِهِ وَ لِلْجَسیمِ مَوْقِعاً لا یَسْتَغْنُونَ عَنْهُ.

آنگاه همچون والدین نسبت به فرزندانشان، نسبت به کار آنها رسیدگی کن و اقدامی که به سبب آن روحیّهٔ آنها را تقویت می‌کنی نباید در نزدت سنگین بیاید و لطفی که در حقّ آنها می‌کنی هر چند کوچک باشد نباید در نظرت بی‌اهمّیّت جلوه کند؛ که چنین روشی آنها را به خیراندیشی برای تو و خوش‌بینی به تو وا می‌دارد و رسیدگی به کارهای جزیی آنها را به اعتبار این که به کارهای بزرگترشان رسیدگی خواهی کرد رها نکن؛ که ملاطفتهای سادهٔ تو جایگاه ویژه‌ای دارد که کارکنان از آن بهره‌مند می‌شوند و رسیدگیهای اساسی و عمده نیز موقعیّت خاصّی دارد که آنان از آن بی‌نیاز نیستند.[1]

مدیر؛ شریک دردها و الگوی تحمّل

در مدیریّت اسلامی، کار تنها به رسیدگی و سرکشی و یاری به کارکنان خاتمه نمی‌یابد؛ بلکه هنگامی که فرد مسؤولیّت رهبری و مدیریّت گروهی را بر عهده گرفت، می‌بایست زندگی خود را با همکارانش همسطح نماید و چنانچه محرومیّت یا مشکلی متوجّه کارکنانش می‌باشد که قابل رفع به وسیلهٔ وی نیست، خود نیز شریک در تحمّل آن ناملایمات گردد؛ زیرا چنین روشی سبب خواهد شد از یک سو کارکنان مدیر را بیگانه از خود ندانند و یکی از جمع خویش به شمار آورند و روح یگانگی بین مدیر و کارکنان حاکم گردد، از سوی دیگر وقتی کارکنان مشاهده می‌نمایند مدیر نیز با همان مشکلاتی که متوجّه آنهاست مواجه می‌باشد،

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

احساس تنهایی نمی‌کنند و تحمّل شدائد بر ایشان بسیار آسانتر خواهد بود. از جهت دیگر وقتی مدیر نیز خود را شریک در تحمّل شداید و ناملایمات می‌کند بی‌شک بهتر خواهد توانست احساس درونی کارکنان خویش را بشناسد و واقع‌بینانه‌تر در مورد آنها قضاوت و تصمیم‌گیری نماید.

حضرت امیر علیه‌السلام در نامه‌ای که خطاب به فرماندار بصره می‌نویسند، آنجا که در مقام توصیف خویشتن به عنوان الگوی مدیریّت اسلامی، روش خود را بیان می‌کنند، می‌فرمایند:

أَأَقْنَعُ منْ نَفْسی بأنْ یُقالَ هٰذا أمیرُالْمُؤْمنینَ وَ لا أُشارِکُهُمْ فی مَکارِهِ الدَّهْرِ أوْ أکُونَ أُسْوَةً لَهُمْ فی جُشُوبَةِ الْعَیْش؟

آیا از خویشتن بدین کفایت کنم که می‌گویند این امیر مؤمنان است امّا در ناگواریهای روزگار با آنان شریک نباشم یا در تلخکامی‌ها الگو و مقتدای آنها نباشم؟[1]

و نیز آن حضرت علیه‌السلام در مقام معرّفی برجسته‌ترین فرماندهان نظامی به مالک می‌نویسند:

وَلْیَکُنْ آثَرَ رُؤُوسُ جُنْدِکَ عِنْدَکَ مَنْ واساهُمْ فی مَعُونَته.

برگزیده‌ترین فرماندهان نظامیت در نظر تو باید آن باشد که با سپاهیانت مواسات ورزد.[2]

ایثار مدیر در حقّ کارکنان

مدیر اسلامی مسؤولیّتش حتّی فراتر از شریک شدن با کارکنانش در ناملایمات می‌باشد. از دیدگاه اسلامی، یک مدیر شایسته و قابل تمجید کسی است که علاوه بر رسیدگی به مشکلات کوچک و بزرگ کارکنان و نیز علاوه بر مشارکت با آنان در تحمّل شداید و پیشتاز بودن در رویارویی با ناملایمات و تلخکامی‌ها، حتّی از حقوق و امکانات خویش در راه کارکنانش چشم می‌پوشد و در حدّ ایثار، آنچه را که

1- نهج البلاغه، نامهٔ 45.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

قانوناً و عرفاً متعلّق به وی و حقّ خود اوست در راه آسایش کارکنانش صرف می‌کند و این‌گونه در اوج کمالات معنوی و انسانی قرار می‌گیرد. بی‌شک چنین رویّه‌ای نه تنها سبب می‌شود مشکلات و نیازهای کارکنان مرتفع گردد و خود و خانوده‌شان آسایش یابند و در نتیجه پرسنل با خاطری فارغ و آسوده و بی دغدغهٔ مشکلات و گرفتاریها، دل به کار دهند و تمام توجّهشان را وقف کار نمایند؛ بلکه این ایثار و از خودگذشتگی چنان آنها را شیفتهٔ مدیر می‌سازد که حاضر خواهند بود برای انجام دستوراتش جان خود را نیز بدهند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در بیان ویژگیهای برگزیده‌ترین فرماندهان می‌نگارند:

وَلْيَكُنْ آثَرَ رُؤُوسُ جُنْدِكَ عِنْدَكَ مَنْ... أَفْضَلَ عَلَيْهِمْ مِنْ جِدَتِه بِما يَسَعُهُمْ وَ يَسَعُ مَنْ وَراءَهُمْ مِنْ خُلُوفِ أَهْلِيهِمْ حَتّى يَكُونَ هَمُّهُمْ هَمّاً وَاحِداً فِى جِهادِ الْعَدُوِّ.

برگزیده‌ترین فرماندهان نظامیت در نزد تو باید آن کس باشد که از آنچه در اختیار دارد، تا جایی که در زندگی اعضای یگانش و خانوادهٔ ایشان که آنها را ترک کرده و در یگان حاضر شده‌اند گشایش ایجاد شود، ببخشد تا نتیجتاً تمام همّشان در پیکار با دشمن متمرکز گردد.[1]

ارزش قائل شدن برای تمامی گروه‌های شاغلین

از آنجا که در یک سازمان، ضرورت ایجاب می‌کند برای بهتر و سریعتر انجام شدن کارها اصل تقسیم وظائف مراعات گردد و کارهای سازمان بین کارکنان تقسیم شود، طبعاً هر گروه از کارکنان رشته‌ای از کارها را بر عهده خواهند داشت؛ لیکن آنچه اهمّیّت دارد این است که مجموعهٔ این تلاشهاست که مأموریّت سازمان را عملی می‌سازد و چنانچه هر یک از بخشهای سازمان نتواند وظیفهٔ خود را بخوبی انجام دهد در کار کلّ سازمان اختلال ایجاد می‌شود. بنابراین گرچه نوع کارها در

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

بخشهای گوناگون متفاوت است، امّا تمامی آنها برای به ثمر رسیدن حرکت سازمان مؤثّر و ضروری می‌باشند، و نباید به دلایلی همچون ساده بودن کار یا امثال آن، بخشهایی را بی‌اهمّیّت تلقّی کرد و به کارکنانی که در آن زمینه‌ها انجام وظیفه می‌نمایند، بی‌توجّهی نمود و بها نداد. بر این اساس مدیر اسلامی موظّف است به تمامی گروه‌های شاغلین که جنبه‌های مختلف کار سازمان بین آنها تقسیم شده است اهمّیّت دهد و این امر را در برخوردهای خود با کارکنان هر گروه شغلی منعکس و ابراز کند تا آنها نیز احساس نمایند که مدیر به کارشان اهمّیّت می‌دهد و براستی نیز کارشان هر چند ساده، جزء مکمّل و متمّم ضروری کارهای دیگر سازمان است. این توجّه مدیر و کارکنان سبب خواهد شد از یک سو تمامی کارها هماهنگ و باکیفیت مطلوب انجام پذیرد و از سوی دیگر کلّیّهٔ کارکنان از نظر روحی به احساس رضایت در کاری که بر عهده دارند دست یابند.

علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌نویسند:

وَ اَعْلَمْ أنَّ اَلرَّعِيَّةَ طَبَقاتٌ لا يَصْلِحُ بَعْضُها إلاّ بِبَعْضٍ وَ لا غِنى بِبَعْضِها عَنْ بَعْض.

و آگاه باش که افراد تحت مدیریّت تو به طبقاتی منقسم می‌باشند که کار هیچ یک درست انجام نمی‌شود مگر به وسیلهٔ دیگر طبقات، و هیچ یک از آنها تو را از وجود دیگری بی‌نیاز نمی‌کند.[1]

بر این اساس مدیر نباید تمام توجّه و رسیدگیهای خود را به یک یا چند گروه خاصّ شغلی در سازمان منحصر نماید؛ بلکه باید دانست همان‌گونه که انجام موفّق مأموریّت سازمان به حُسن انجام وظیفهٔ کلّیّهٔ گروه‌های شغلی وابسته است، مدیر نیز در برابر کلّیّهٔ آن گروه‌ها مسؤولیّت دارد و حقّ تمامی آنها را باید در نظر داشته باشد و هر یک از کارکنان، چه عالی‌رتبه و چه دون‌پایه، اگر وظایفش را بدرستی و شایستگی انجام داد مدیر اخلاقاً باید خود را مدیون وی بداند و عکس‌العمل مناسب را در مقابل خدمات او از خود نشان دهد و در این زمینه عدالت را بین کلّیّهٔ

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

کارکنان برقرار سازد و آمادگی لازم را برای مراعات این عدالت در خود ایجاد کند و در این زمینه با تصمیم استوار و مددجویی از خدا و استقامت و پایداری در آنچه برای او ساده یا دشوار است، عمل نماید.

حضرت امیر علیه‌السلام در این خصوص به مالک می‌نگارند:

وَ لِکُلٍّ عَلَی ٱلْوالی حَقٌّ بِقَدْرِ ما یُصْلِحُهُ وَ لَیْسَ یَخْرُجُ ٱلْوالی مِنْ حَقیقَةِ ما أَلْزَمَهُ ٱللهُ مِنْ ذٰلِکَ إلاّ بِالإهْتِمامِ وَ ٱلإسْتِعانَةِ بِاللهِ وَ تَوْطینِ نَفْسِهِ عَلی لُزُومِ ٱلْحَقِّ وَ ٱلصَّبْرِ عَلَیْهِ فیما خَفَّ عَلَیْهِ أوْ ثَقُلَ.

و هر یک از گروه‌های شاغلین بر گردن سرپرست خود به میزانی که لازمهٔ اصلاح شدن کارش است حقّ دارد و سرپرست هم از انجام آنچه خدا بر عهدهٔ او گذاشته برنمی‌آید مگر به کوشش و مددجویی از خدا و آماده کردن خویش برای مراعات حقّ و شکیبایی در آنچه برای او ساده یا دشوار است.[۲]

باز گذاردن میدان ترقّی

یکی از نیازهای معنوی کارکنان در یک سازمان، داشتن میدان رشد و ترقّی است. اینکه در سازمانی مقرّراتی حاکم باشد که فرد در عین ابراز لیاقت و شایستگی، امکان نداشته باشد مسؤولیّتهای بالاتری را بر عهده گیرد، یا مدیر براساس روابط و دور از ارزشهای واقعی افراد، اشخاص مورد نظر خود را در سازمان رشد دهد و افراد لایق نتوانند ترقّی کنند، هر دو نادرست و برای سازمان زیانبار است. بنابراین مدیر اسلامی موظّف است از یک سو مقرّرات سازمان را به نحوی تنظیم نماید که کلّیّهٔ افراد امکان داشته باشند با کسب شایستگیهای بیشتر و ابراز کارآیی در زمینه‌های بالاتر، مسؤولیّتهای مهم‌تری را بر عهده گیرند و از سوی دیگر معیار را در نیل به مراتب بالاتر، صرفاً شایستگی و کارآیی افراد قرار دهد و از هرگونه رابطه‌گرایی و نور چشمی‌پروری اجتناب ورزد.در صورت انجام این کار در

سازمان، کلّیّهٔ کارکنان در یک مسابقهٔ ابراز لیاقت و شایستگی بیشتر قرار می‌گیرند و هر کس تلاش می‌کند خدمات ارزنده‌تر و مهم‌تری ارائه کند تا مدیر را به کارآیی و صلاحیت خویش واقف سازد. در نتیجه این امر، هم روح امید و انگیزهٔ تلاش در کارکنان به وجود می‌آید و هم در نهایت، مأموریّت سازمان بهتر عملی می‌شود.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این مورد به مالک می‌نگارند:

فَافْسَحْ فی آمالِهِمْ.

زمینه را برای نیل آنها به آرمانهایشان (دستیابی به مسؤولیّتهای بالاتر و ابراز لیاقت بیشتر) باز کن.[1]

انتظار منطقی از افراد

نکتهٔ دیگری که باید بدان توجّه شود این است که مدیریّت بر انسانها غیر از هدایت یک ماشین بی‌روح می‌باشد؛ زیرا برخلاف ماشین که دقیقاً فرامین کسی که هدایت آن را بر عهده گرفته است اجراء می‌کند و اختیار و احساسی در وجودش راه ندارد؛ انسانها هر یک روحیّات و احساسهای متفاوتی دارند و نیز هر یک توانایی و قدرتشان با دیگری متفاوت است و اشتباه و سهو و نسیان و یا تخلّف و خطای عمدی هم چیزهایی است که ممکن است کم و بیش از هر فردی در برخی موارد بروز نماید.

بنابراین در مدیریّت انسانها همواره باید با توجّه به این امور، انتظارات خود را در حدّ معقولی قرار داده و همواره برنامه‌ریزیهای خود را با درنظر گرفتن چنین احتمالی انجام داد تا در جریان اجرای برنامه، بروز چنین مسائلی نه برنامه را با شکست مواجه سازد و نه مدیر را از کوره به در کند.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر می‌فرمایند:

فَإِنَّهُمْ صِنْفانِ إِمّا أَخٌ لَّکَ فِی ٱلدّینِ أَوْ نَظیرٌ لَّکَ فِی ٱلْخَلْقِ یَفْرُطُ مِنْهُمُ ٱلزَّلَلُ وَ تَعْرِضُ لَهُمُ ٱلْعِلَلُ وَ یُؤْتَی عَلی أَیْدیهِمْ فِی ٱلْعَمْدِ وَ ٱلْخَطاءِ.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

مردم دو گروهند، یا برادر دینی تواند و یا مشابه تو در آفرینشند، که از آنان لغزش سر می‌زند و بیماریها و حالات غیرطبیعی روحی بر آنان عارض می‌شود و مرتکب اشتباهات و تخلّفات می‌گردند.[1]

توجّه به روحیّات انسانی افراد و احتمال بروز خطا و خلاف از آنان، به مدیر سعهٔ صدر می‌بخشد و در نتیجه در صورت بروز چنین اموری، کنترل خویش را از دست نمی‌دهد و بدون عفو و اغماض و با شدّت عمل به تنبیه آنان نمی‌پردازد؛ زیرا انسان به گونه‌ای است که در بسیاری موارد، بخششهای بزرگوارانه، بیشتر از تنبیهات شدید او را تحت تأثیر قرار می‌دهد و می‌سازد. در نتیجه مدیر با استفاده از این روش، بهتر موفّق خواهد بود از بروز چنین مسائلی در حدّ ممکن بکاهد و نظم و انضباط را بر محیط حاکم نماید؛ لذا در برخورد با اشتباهات و تخلّفات باید حتّی‌الامکان بنا را بر چشم‌پوشی و بخشش بگذارد. البتّه تنبیه هم در مواردی ضرورت می‌یابد که در مباحث بعد مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

علی علیه‌السلام در این مورد به مالک می‌فرمایند:

فَأَعْطِهِمْ مِنْ عَفْوِکَ وَ صَفْحِکَ مِثْلَ ٱلَّذی تُحِبُّ أَنْ یُعْطِیَکَ ٱللّٰهُ مِنْ عَفْوِهِ وَ صَفْحِهِ.

پس آن‌سان که دوست می‌داری خدای بر تو ببخشاید و از گناهانت درگذرد، تو نیز بر آنان ببخشای و از خطاهاشان درگذر.[2]

نکته‌ای که مدیر باید به آن عنایت داشته باشد، این است که اساساً در اسلام یکی از مسؤولیّتهای مهمّ و سنگین مدیر، ساختن انسانهاست. برخلاف مدیریّت غربی که به نیروی انسانی صرفاً به عنوان ابزاری برای افزایش بازده کار می‌اندیشد؛ در اسلام، در عین اهمّیّت دادن به مأموریّت سازمان و نحوه و میزان توفیق در انجام آن، به انسانهایی که عهده‌دار انجام این مأموریّت می‌باشند نیز در حدّ والایی ارزش داده شده و هیچ‌گاه به مدیر اجازه داده نشده است که با آنان همچون ماشین و یا

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

حیوانات برخورد کند. تولید و ارائهٔ خدمات یا کالای مورد نظر با بهترین کیفیّت و کمترین هزینه، و نیل به بالاترین سطح بهره‌وری، یک هدف، و رشد و تکامل شخصیت انسانی کارکنان و ارتقاء و تعالی آنان در جهت غایت آفرینش انسان، هدف دیگری است که مدیر اسلامی در جهت تحقّق هر یک، مسؤولیّتی مستقل دارد و می‌بایست در جهت نیل به آنها با تمام توان بکوشد. بنابراین مدیر موظّف است ضمن ادارهٔ موفّق سازمان، در جهت سازندگی افراد اقدام نماید. مسألهٔ تنبیه و کیفر نیز در اسلام در همین راستا مطرح شده است. از نظر اسلام تنبیه و کیفر نوعی انتقامجویی نیست و به هیچ‌وجه اصل بر اعمال زور و فشار نمی‌باشد؛ بلکه تنبیه و کیفر به عنوان یک ابزار تربیتی برای فرد و اجتماع در مواردی که هیچ راه دیگری وجود ندارد، تجویز شده است. بنابراین مدیر باید سعی کند حتّی‌المقدور با روشهای محبّت‌آمیز و با بخششهای حساب‌شده، به اصلاح افراد بپردازد و هرگز تصوّر ننماید که مدیر خوب کسی است که به محض مشاهدهٔ کوچکترین اشتباهی از یکی از افراد، آنها را به باد تنبیه و ناسزا گرفته و به سختترین وجه عقوبت نماید، و بر این اساس بخشش و اغماض را حمل بر ضعف مدیر کرده و اگر خود در موردی از تنبیه کسی صرف نظر نمود خویشتن را به خاطر آن سرزنش کند. و به عکس اگر به هر نحو که بود، عذر فرد متخلّف را نپذیرفت و به ابراز پشیمانی وی وقعی ننهاد و با خشونت و بی‌رحمی، به تنبیه وی پرداخت، در خود احساس غرور و شادمانی و اقتدار کند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این زمینه در فرمان خود خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ لا تَنْدَمَنَّ عَلی عَفْوٍ وَ لا تَبْجَحَنَّ بِعُقُوبَة.

از بخشایش پشیمان مباش و از عقوبت و کیفر دادن بر خود مبال.[1]

مدیرانی که کنکاش در کارهای افراد را با اصرار بر اینکه حتماً خطا و خلافی در کار آنها بیابند و به تنبیه آنها بپردازند وجههٔ همّت خود قرار می‌دهند باید بدانند که

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

چنین روشی به هیچ‌وجه با مدیریّت اسلامی سازگاری ندارد؛ بلکه برعکس، اصل در اسلام بر پنهان نگاهداشتن عیوب اشخاص و عدم اصرار بر کشف عیوب پنهان افراد است.

اسلام، جز در مسائل امنیّتی مرتبط با مصالح کلّ امّت و نظام اسلامی، اجازهٔ تحقیق و کنکاش برای پی بردن به عیوب مخفی و زندگی خصوصی افراد را نمی‌دهد. آنچه که مدیر در برابر آن مسؤولیّت دارد عیوب آشکار افراد است. در رابطه با این موارد هم، همان‌گونه که گفته شد، اوّلاً پرده‌دری و علنی‌تر کردن آن جایز نیست؛ بلکه مدیر باید حتّی‌الامکان آن عیوب را نیز بپوشاند و چنانچه راهی برای توجیه آن عمل وجود دارد آن راه را اختیار کند و بدترین تعابیر را در مورد آن در نظر نگیرد و از این طریق راه را برای عفو و اغماض بگشاید؛ ثانیاً در برخورد با معایب آشکار، هدف را پاک نمودن فرد از آن معایب و اصلاح وی قرار دهد و بدون عجله در اعمال تنبیه، مناسبترین راه را برای اصلاح وی انتخاب نماید.

حضرت علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر می‌فرمایند:

فَإنَّ فی ٱلنّاس عُیُوباً ٱلوالی أحَقُّ مَنْ سَتَرها فَلا[1] تَکْشفَنَّ عَمّا غابَ عَنْکَ منْها فَإنَّما عَلَیْکَ تَطْهیرُ ما ظَهَرَ لَکَ وَ ٱللهُ یَحْکُمُ عَلی ما غابَ عَنْکَ فَاسْتُرِ ٱلْعَوْرَةَ مَا ٱسْتَطَعْتَ یَسْتُرِ ٱللهُ منْکَ ما تُحِبُّ سَتْرَهُ منْ رَعیَّتِکَ.

پس همانا در مردم عیبهایی وجود دارد که سزاوارترین فرد در پوشانیدن آنها فرمانروا و مدیر است. پس در عیبهایی که بر تو پوشیده است کنجکاوی مکن که پاکیزه نمودن فرد و جامعه از آنچه آشکار است وظیفهٔ توست و داوری کار پنهان با خداست. پس تا توانی خطاپوش باش تا خدای نیز بر آن جرم و خطای تو که دوست می‌داری فاش نگردد پرده پوشد.[1]

همچنین خطاب به وی می‌فرمایند:

وَ لا[2] تُسْرِعَنَّ إلی[2] بادِرَةٍ وَجَدْتَ منْها مَنْدُوحَةً.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

اگر راهی برای عفو و کیفر نکردن وجود دارد در اعمال تنبیه شتاب مکن.[۲]

پرهیز از عصبیّت

یکی از عواملی که مدیر را از سیمای یک پدر مهربان و مربّی دلسوز خارج می‌سازد و به جلاّدی کینه‌توز بدل می‌نماید، خشم و عصبانیّت است. بسیارند مدیرانی که در شرایط عصبانیّت تصمیمهایی می‌گیرند و تنبیهاتی را اعمال می‌نمایند که پس از فرونشستن خشمشان خود از آن پشیمان می‌گردند، در حالی که کار از کار گذشته و پشیمانی دیگر سودی نمی‌بخشد. بنابراین اوّلاً مدیر باید سعی کند حتّی‌الامکان دچار عصبانیّت و خشم نگردد؛ زیرا در چنین شرایطی رفتار و سخن انسان از کنترل عقل و منطق خارج شده و به راه‌های افراط و تندروی کشانده می‌شود. ثانیاً چنانچه کنترل خود را از دست داد و دچار عصبانیّت شد به هیچ‌وجه در چنان شرایطی مبادرت به تصمیم‌گیری در مورد افراد ننماید و به تنبیه آنان نپردازد؛ بلکه سریعاً خشم خود را فرو خورده تسلّط بر اعصاب خویش را بدست آورد و به جای تصمیم‌گیریهای نفسانی و غیر اسلامی در مورد تنبیه افراد، در حالت آرامش و با توجّه به مسؤولیّت اخروی آن، تصمیم مناسب را اتّخاذ نماید.

علی علیه‌السلام در این مورد به عبداللّه بن عبّاس هنگامی که او را به مسؤولیّت ادارهٔ بصره منصوب می‌سازند، می‌نگارند:

...إیّاکَ وَ ٱلْغَضَبَ فَإنَّهُ طِیَرَةٌ مِنَ ٱلشَّیْطان.

از خشم و عصبانیّت برحذر باش که یکی از حالات شیطانی است.[۱]

همچنین به مالک اشتر می‌نگارند:

أمْلکْ حَمیَّةَ أنْفکَ وَ سَوْرَةَ حَدِّکَ وَ سَطْوَةَ یَدکَ وَ غَرْبَ لسانکَ وَ ٱحْتَرِسْ مِنْ کُلِّ ذٰلِکَ بِکَفِّ ٱلبادِرَةِ وَ تَأْخیرِ ٱلسَّطْوَةِ حَتّی یَسْکُنَ غَضَبُکَ فَتَمْلِکَ

1- نهج البلاغه، نامهٔ 76.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

ٱلإخْتِیارَ وَ لَنْ تَحْکُمَ ذٰلِکَ مِنْ نَفْسِکَ حَتّیٰ تُکْثِرَ هُمُومَکَ بِذِکْرِ ٱلْمَعادِ إلیٰ رَبِّکَ.

در هنگام عصبانیّت باد بینی و ضرب دست و شدّت زور و تیزی زبان خود را کنترل کن و برای مراقبت از همهٔ اینها زبانت را از تندی و دشنام بازدار و اعمال قدرت را تا زمانی که خشمت فرو نشیند و کنترل خود را مجدّداً بدست آوری به تأخیر انداز و قبل از توجّه بسیار به قیامت، هرگز از پیش خود قضاوت نکن و در این مورد تصمیم مگیر.[۲]

استفاده بجا از نرمش و شدّت عمل

برحذر داشتن مدیر از عصبانیّت و خشم در برخورد با کارکنان، به هیچ‌وجه به این معنی نیست که در برابر هر متمرّد و متخلّفی مدیر باید چهره‌ای خندان و برخوردی سرشار از محبّت داشته باشد؛ بلکه نرمی و شدّت عمل با کارکنان هر دو در ادارهٔ سازمان ضروری است؛ لیکن آنچه اهمّیّت دارد تشخیص جای مناسب هر یک است. یعنی تا جایی که امکان دارد مدیر باید با ملایمت و لطف و با نرمی و مدارا با پرسنل برخورد کند و در اصلاح آنها بکوشد؛ امّا در مواردی که هیچ چاره‌ای برای جلوگیری از تخلّفات و بد کار کردنها و هیچ راهی برای اصلاح فرد متخلّف، جز شدّت عمل وجود ندارد، این نوع برخورد ضرورت می‌یابد و برخورد نرم و ملاطفت‌آمیز موجب سوء استفادهٔ متخلّف برای انجام تخلّفات بیشتر می‌گردد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این زمینه به یکی از مسؤولین می‌نویسند:

وَ ٱخْلِطِ ٱلشِّدَّةَ بِضِغْثٍ مِنَ ٱللِّیْنِ وَ ٱرْفُقْ ما کانَ ٱلرِّفْقُ أرْفَقَ وَ ٱعْتَزِمْ بِالشِّدَّةِ حینَ لاٰ تُغْنی عَنْکَ إلاّ ٱلشِّدَّةُ.

شدّت عمل را با نرمش در هم آمیز و هر جا که مدارا شایسته‌تر است مدارا کن و آنجا که چاره‌ای جز شدّت عمل نیست شدّت عمل نشان بده.[۱]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ٤٦.

سالم‌سازی روابط افراد

یکی از شیوه‌های فاسدی که برخی مدیران برای اعمال بهتر مدیریّت در پیش می‌گیرند ایجاد اختلاف بین افراد و هر یک را علیه دیگری تحریک کردن است. اینان معتقدند باید اختلاف انداخت و ریاست کرد؛ لذا سعی می‌کنند با ایجاد کینه و دشمنی بین پرسنل نسبت به یکدیگر، به خیال خود مانع از آن شوند که آنها جبههٔ واحدی علیه مدیریّت تشکیل دهند؛ بلکه به عکس باعث شوند که هر یک برای درهم شکستن مخالف خود، به مدیر پناه برده و اسرار و نقطه‌ضعفهای او را در نزد مدیر برملا سازد. به همین خاطر کسانی را که به عیب‌جویی دیگران می‌پردازند و لحظه به لحظه علیه افراد دیگر به مدیر گزارش می‌دهند، مورد تشویق قرار داده و از آنها استقبال نمایند.

این شیوه بی‌شک، برخلاف آنچه تصوّر می‌شود، به شدّت سازمان را رو به تلاشی می‌برد و وحدت و انسجام مجموعه را در هم می‌پاشد و همکاری افراد را که شرط اساسی پیشرفت کارهاست از بین می‌برد و کارشکنی را جایگزین آن می‌سازد و مدیر را در اثر گزارشات مغرضانه، به افراد صدیق و خدمتگزار، بدبین و از آثار مثبت وجودی آنها محروم می‌سازد. در مدیریّت اسلامی مدیر موظّف است کلّیّهٔ عواملی را که موجب کدورت و کینه بین افراد است شناسایی نموده و با برنامه‌ریزی دقیق و حساب‌شده به مبارزه با آن عوامل بپردازد و روح محبّت و برادری را بین افراد حاکم سازد و مسائلی را که موجب دشمنی بین آنان شده است از بین ببرد و اگر در بین افراد کسانی پیدا شدند که به کنکاش و جستجو برای یافتن عیوب دیگران می‌پرداختند آنان را از این کار نهی کند و اگر از روش خود دست برنداشتند آنها را در نزد خویش منفور دارد و به هیچ‌وجه روی خوش به آنها نشان ندهد؛ همچنین سخن‌چینان را به حضور نپذیرد و گفتهٔ آنها را باور نکند و تصدیق ننماید؛ تا در نتیجه، محیطی سالم و دور از شائبهٔ دشمنی و کینه به وجود آید و پیوند محبّت، افراد را با هم منسجم سازد، و همکاری و احساس مسؤولیّت مشترک

را در بین آنان تقویت نماید و با امنیّت و آرامش ناشی از آن، محیط مطبوع و مطلوبی به وجود آورد که افراد آن را دوست بدارند و با خاطری آسوده و دلی شاد در آن به کار بپردازند. بدون تردید توفیق سازمان و مدیر در انجام مأموریّتهای محوله، در چنین شرایطی به مراتب بیشتر از شرایط مخالف آن، و محبوبیّت مدیر نیز در چنین سازمانی به مراتب بیشتر خواهد بود.

حضرت امیر علیه‌السلام در همین زمینه به مالک اشتر می‌نگارند:

وَلْيَكُنْ أَبْعَدُ رَعِيَّتِكَ مِنْكَ وَ أَشْنَأَهُمْ عِنْدَكَ أَطْلَبِهِمْ لِمَعَائِبِ ٱلنَّاسِ ... أَطْلِقْ عَنِ ٱلنَّاسِ عُقْدَةَ كُلِّ حِقْدٍ... وَ لا تَعْجَلَنَّ إِلى تَصْدِيقِ سَاعٍ فَإِنَّ ٱلسَّاعِيَ غَاشٌّ وَ إِنْ تَشَبَّهَ بِالنَّاصِحِينَ.

در بین افراد، آن که بیش از همه در پی عیب‌جویی مردم است باید پیش تو از همه دورتر باشد و در دلت منفور... . گره کینه را از دلهای افراد بگشای ... و در قبول سخن سخن‌چینان شتاب مکن؛ که سخن‌چین فریبنده است گرچه در جامهٔ خیرخواهان درآید.[1]

۹- نظارت، تشویق و تنبیه

نظارت

مدیر اسلامی با سرمایه‌گذاری در زمینهٔ ارتقاء باورهای دینی و اعتقادات الهی و خصائل و فضیلتهای اخلاقی و انسانی کارکنان، می‌بایست شرایطی را فراهم آورد که هر یک از کارکنان از یک سو در تمامی لحظات کار، خود را در محضر الهی احساس کرده و تحت نظارت و مراقبت خداوند بیابد و در نتیجه شرم کند که در محضر پروردگار و در برابر او به گونه‌ای ناشایست، و ناپسند رفتار نماید و با چنین رفتاری خود را از قرب و رضای الهی و پاداشهای بزرگ اخروی محروم کرده و به

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

سخط پروردگار و کیفرهای عظیم اخروی مبتلا سازد، و از سوی دیگر چنان برای کرامت انسانی خویش ارزش قائل باشد که دریغش بیاید گوهر نفس خود را به لوث زشتیها و پلیدیها بیالاید. امّا از آنجا که همهٔ کارکنان از این سرمایه‌گذاریهای معنوی و فرهنگی مدیر به یکسان بهره نمی‌گیرند، لذا چنین حالت خودکنترلی و مراقبهٔ درونی در همگان در یک سطح ایجاد نمی‌شود. بدین خاطر، گرچه اصل بر کنترلهای درونی است، امّا نظارتهای بیرونی سیستم مدیریّت و عکس‌العملهای متناسب سازمان در قبال شیوهٔ عمل کارکنان، امری ضروری است. لذا یکی از پایه‌های اساسی مدیریّت، نظارت مدیر به حیطهٔ مسؤولیّتش و آگاهی یافتن وی بر نحوهٔ انجام وظیفهٔ کارکنان می‌باشد. اگر در شرایطی کارکنان مشاهده کنند که حساسیت و توجّهی نسبت به کیفیّت کار افراد وجود ندارد و نه آن کس که تمامی توان و استعداد خویش را صرف انجام بهتر کارها می‌کند مورد توجّه قرار می‌گیرد و نه کسی که بی‌مبالات و بی‌تعهّد بر سر کار حاضر می‌شود و با کم‌کاری و بی‌دقّتی و بی‌انضباطی ساعات کار را پشت سر می‌گذارد، شناخته می‌شود، انگیزهٔ حُسن انجام وظیفه در آنان تضعیف می‌گردد. به بیان دیگر برخورد یکسان و بی‌تفاوت مدیر و سازمان با افراد سختکوش و متعهّد و منضبط و اشخاص تنبل و کم‌کار و متخلّف، حاکی از فقدان مدیریّتی زنده و پویا در سازمان است؛ زیرا هر موجود زنده‌ای در برابر نیک و بد از خود عکس‌العملهای متفاوتی نشان می‌دهد و بی‌عملی و بی‌تفاوتی یک موجود در برابر پدیده‌های متفاوت حاکی از مرگ آن موجود است و در برابر یک موجود مرده و بی‌احساس، اشخاص دلیلی برای حُسن رفتار و بذل توان ندارند. از سوی دیگر با توجّه به اینکه اختیارات و امکانات سازمان به دست مدیر نهاده شده تا وظیفه و مأموریّت خاصّی را که بر عهدهٔ سازمان است به شایستگی عملی نماید، در صورت عدم نظارت بر نحوهٔ انجام کارها، به هیچ‌وجه مدیر نمی‌تواند اطمینان یابد که امور سازمان بخوبی جریان یافته و جزءجزء مأموریّت سازمان که بر عهدهٔ کارکنان قرار دارد به طور کامل و مطلوب انجام می‌شود.

بنابراین ضرورت نظارت مدیر بر کار افراد و سازمان، امری تردیدناپذیر است.

علی علیه‌السلام در بیان ضرورت انجام نظارت بر کار افراد به مالک می‌نویسند:

ثُمَّ تَفَقَّدْ أَعْمالَهُمْ.

آنگاه بر کارهای ایشان نظارت نما.[1]

باید دانست که این نظارت، خصوصاً در سازمانهای وسیع و گسترده، تنها به سرکشی کردنهای شخص مدیر منحصر نمی‌گردد، بلکه علاوه بر آن، مدیر باید شیوه‌های دیگری را در اِعمال نظارت پیش گیرد که ذیلاً به برخی از آنها اشاره می‌شود.

یکی از انواع نظارت که به نحو آشکار صورت می‌پذیرد، بازرسی است. برای این منظور مدیر در سازمان، گروهی را که در زمینه‌های کاری سازمان صاحب‌نظرند، به عنوان بازرس تعیین می‌نماید. تا آنان چه با برنامهٔ از پیش تعیین شده و اعلام قبلی و چه بدون اعلام و غیرمترقّبه، به حوزه‌های مختلف سازمان مراجعه کنند و نوع و نحوهٔ انجام وظیفهٔ کارکنان آن قسمت را بررسی کرده و نتیجهٔ حاصله را در اختیار او قرار دهند تا وی از نحوهٔ انجام کارها و نقاط قوّت و ضعف آن آگاهی یابد و بر آن مبنا تصمیمات لازم را در جهت بهبود کارها اتّخاذ نماید. این نوع نظارت را می‌توان گسترش یافتهٔ همان سرکشی نمودن‌های شخص مدیر دانست.

روش دیگر در نظارت، تعیین ناظران مخفی از طرف مدیر است تا بدون اینکه کارکنان آنها را بشناسند، به عنوان یکی از خود ایشان یا یک ارباب رجوع، به قسمتها مراجعه کرده و از نوع و کیفیّت انجام کارها کسب اطّلاع نماید. این بازرسی مخفی گرچه ضرورت بازرسیهای آشکار را منتفی نمی‌سازد، امّا از جهاتی بر آن رجحان دارد؛ زیرا ظاهرسازیهایی که معمولاً در جریان انجام بازرسیهای آشکار انجام می‌شود، در آن مطرح نخواهد بود و شکل طبیعی و واقعی امور مورد مشاهده قرار می‌گیرد. از سوی دیگر با توجّه به اینکه کارکنان احتمال می‌دهند هر یک از همکارانشان یا هر یک از ارباب رجوع، خود یک ناظر مخفی باشد، در نتیجه

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

مستمراً خود را در معرض نظارت احساس می‌نمایند و تلاش می‌کنند هیچ‌گاه از خود نقطه‌ضعفی نشان ندهند و در انجام کارها سستی ننموده و در برخورد با مردم سوء رفتار نداشته باشند. البتّه در نظارتها، خصوصاً در نظارتهای مخفی، صداقت و بی‌نظر بودن ناظر و همچنین خیرخواهی و وفاداریش به مصالح سازمان، امری ضروری است، زیرا چون کانالهای کسب اطّلاعات مدیر در امور، عمدتاً همینها هستند و تصمیمات مدیر در مورد افراد و کارها مبتنی بر این اطّلاعات می‌باشد، صحّت و استحکام این اطّلاعات برای مدیر سرنوشت‌ساز است و تنها وقتی مدیر می‌تواند از صحّت و استحکام اطّلاعات مزبور اطمینان یابد که ویژگیهای فوق در ناظران وی وجود داشته باشد.

حضرت امیر علیه‌السلام در این مورد به مالک مرقوم می‌دارند:

وَ ٱبْعَثِ ٱلْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ ٱلصِّدْقِ وَ ٱلْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي ٱلسِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدْوَةٌ لَهُمْ عَلَى ٱسْتِعْمَالِ ٱلْأَمَانَةِ وَ ٱلرِّفْقِ بِالرَّعِيَّةِ.

و ناظرانی از اشخاص صادق و وفادار بر آنان بگمار که این بازرسی مخفی کارهایشان، آنها را به مراعات امانت و مدارای با مردم وادار می‌سازد.[1]

شیوهٔ دیگر نظارت، گرفتن گزارش از ارباب رجوع و مردم یا از مسؤولین بخشها و حتّی سازمانهای دیگری است که به نحوی با کارکنان مزبور تماس و برخورد دارند و از نقاط ضعف آنان مطّلع می‌باشند. از این طریق مدیر می‌تواند از بازتاب خارجی نحوهٔ رفتار و عمل کارکنان سازمان خود از زوایای دید مسؤولین مختلفی که از آنها گزارش می‌گیرد مطّلع گردد و با توجّه به اینکه برخی از نقاط ضعف کارکنان در داخل سازمان، قابل رؤیت نیست؛ این گزارشات می‌تواند مکمّل دیگر اطّلاعاتی باشد که مدیر شخصاً یا از طریق بازرسان خود بدست می‌آورد.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام هنگامی که لشکری را برای انجام مأموریّتی به یکی از نقاط کشور اسلامی اعزام نمودند، طیّ نامه‌ای خطاب به فرمانداران مناطقی که لشکر

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

مزبور از آن مناطق عبور می‌کرد چنین مرقوم فرمودند:

وَ أنا بَیْنَ أظْهُر ٱلْجَیْش فَارْفَعُوا إلَی مَظالمَکُمْ وَ ما عَراکُمْ ممّا یَغْلبُکُمْ منْ أمْرهمْ وَ لا تُطیقُونَ دَفْعَهُ إلاّ باللهِ وَ بی فَأنَا أُغَیِّرُهُ بمَعُونَة ٱللهِ إنْ شاءَ ٱللهُ.

من از پشت سر مراقب لشکرم؛ پس هر ستمی را که بر شما وارد آید و آنچه از کارهایشان را که تحمیلی بر شما روا می‌دارد و آنچه را که خود توان برطرف کردن آن را ندارید و برای دفع آن به یاری خدا و کمک من محتاجید، به من گزارش کنید که من به یاری خدا مقصّر را تعویض خواهم کرد.[1]

مرحلهٔ بعد در کار نظارت، گرفتن گزارش از خود فرد است. بدین صورت که وقتی گزارشات ناظران و بازرسان و دیگر مطّلعین به حدّی رسید که احتمال وقوع تخلّف و کجروی یکی از مأمورین یا کارکنان را به صورت جدّی مطرح نمود، مدیر باید از فرد مزبور بخواهد تا گزارش ریز کارهایی را که انجام داده است به وی ارائه کند و توضیحات خود را در بیان نحوه و علّت انجام هر یک بیان نماید. این کار سبب خواهد شد که اگر نظّار و گزارش‌دهندگان اشتباه کرده باشند، فرد بی‌گناهی مورد بدبینی واقع نشده و اقدامات تنبیهی‌ای که مستحقّ آن نیست متوجّهش نگردد. از طرف دیگر اگر فرد واقعاً متخلّف باشد، با دادن فرصت توضیح و توجیه رفتار خود، هرگونه بهانه‌ای از وی گرفته می‌شود تا چنانچه تصمیمی در مورد او گرفته شد نتواند با متّهم کردن نظّار و گزارش‌دهندگان در دیدگاه دیگران، خود را تبرئه نماید.

حضرت امیر علیه‌السلام به یکی از کارگزاران خود که گزارشهایی علیه وی به دستشان رسیده بود چنین می‌نویسند:

فَقَدْ بَلَغَنی عَنْکَ أمْرٌ إنْ کُنْتَ فَعَلْتَهُ فَقَدْ أسْخَطْتَ رَبَّکَ وَ عَصَیْتَ إمامَکَ وَ أخْزَیْتَ أمانَتَکَ. بَلَغَنی أنَّکَ جَرَّدْتَ ٱلأرْضَ فَأخَذْتَ ما تَحْتَ قَدَمَیْکَ وَ أکَلْتَ ما تَحْتَ یَدَیْکَ؛ فَارْفَعْ إلَی حِسابَکَ.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ٦٠.

همانا از تو گزارشاتی به من رسیده است که اگر آنچنان که گفته شده کرده باشی، همانا که خدای خویش را به خشم آورده‌ای و از فرمان پیشوای خود سر باز زده‌ای و امانت خویش را تباه و خوار ساخته‌ای. به من گفته شده است که زمین از بار و بر تهی ساخته‌ای و آنچه از زمینها که بر آن قدم نهاده‌ای گرفته‌ای و آنچه به دستت رسیده خورده‌ای. پس اینک حساب خود را برای من بفرست.[۱]

یکی از راه‌های دیگری که مدیر می‌تواند گزارشات رسیده در مورد افراد را ارزیابی کند این است که در همان زمینه‌ای که نقطه‌ضعفی از فرد گزارش شده است به وی مأموریّتی محول نماید تا عملاً صحّت یا سقم گزارش مزبور آزموده گردد. بدین صورت که اگر مأموریّت را بی کم و کاست و بی‌تعلّل و سستی انجام داد، روشن می‌شود که گزارش نادرست بوده و اگر در انجام مأموریّت محوّله تردید به خود راه داد یا آن را به شایستگی به انجام نرساند، روشن می‌شود که گزارش دقیق بوده است.

در همین زمینه علی علیه‌السلام در نامه‌ای که به فرماندار کوفه، که در رابطه با بی‌اعتقادی و حتّی کارشکنی او در بسیج نیرو برای اعزام به جنگ جمل گزارشاتی رسیده بود نوشته‌اند، می‌فرمایند:

فَقَدْ بَلَغَنی عَنْکَ قَوْلٌ هُوَ لَکَ وَ عَلَیْکَ فَإذا قَدِمَ عَلَیْکَ رَسُولی فَارْفَعْ ذَیْلَکَ وَ ٱشْدُدْ مئْزَرَکَ وَ ٱخْرُجْ مِنْ جُحْرِکَ وَ ٱنْدُبْ مَنْ مَعَکَ فَإنْ حَقَّقْتَ فَانْفُذْ وَ إنْ تَفَشَّلْتَ فَابْعُدْ.

از تو گزارشی به من رسیده است که هم به سود توست هم به زیان تو. پس هنگامی که فرستادهٔ من نزد تو رسید دامان همّت بر کمر زن و پای استوار کن و از لانه بیرون آی و هر کس را که هم‌آوای توست فراخوان، پس اگر قلباً به فرمان من اعتقاد داری آن را اجرا کن و اگر سستی ورزیدی، از مسؤولیّت کنار رو و از من دور شو.[۲]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ٤٠.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ٦٣.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

گرچه اعمال نظارت و پیگیری گزارشات، خود در فعّال کردن عناصر یک سازمان مؤثّر است؛ امّا اگر در پی اثبات حُسن انجام وظیفه یا سوء عمل کارکنان عکس‌العملی نشان داده نشود، بی‌شک تدریجاً تأثیر نظارت و گزارش‌گیری از بین می‌رود. بنابراین مدیر پس از ثبوت مسأله، می‌بایست بی‌درنگ تصمیم مناسب را اخذ نموده و اقدام لازم را معمول دارد.

حضرت امیر علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر چنین مرقوم می‌دارند:

وَ لا یَکُونَنَّ ٱلْمُحْسِنُ وَ ٱلْمُسیءُ عِنْدَکَ بِمَنْزِلَة سَواء؛ فَإِنَّ فی ذٰلِکَ تَزْهیداً لا هْلِ ٱلإِحْسانِ فی ٱلإِحْسانِ وَ تَدْریباً لا هْلِ ٱلإِساءَةِ عَلَی ٱلإِساءَةِ وَ أَلْزِمْ کُلاًّ مِنْهُمْ ما أَلْزَمَ نَفْسَهُ.

نیک‌رفتار و بدکردار در نزد تو به منزلهٔ افرادی همانند نباشند؛ زیرا برخورد یکسان با آنها موجب دلسردی نیکان در نیکی‌هایشان و تقویت و تشویق بدها در بدیهایشان می‌گردد. با هر یک از آنان متناسب با آنچه خویشتن را بدان متّصف ساخته است رفتار کن.[۲]

در عین توجّه به نکات فوق در زمینهٔ نظارت، لازم است مجدّداً عنوان نماییم که آنچه مدیریّت اسلامی بر آن تأکید دارد ایجاد همان حالت مراقبهٔ درونی ناشی از ایمان است؛ زیرا در شرایطی که فرد خود را همواره در محضر خداوند احساس کند و خدا را ناظر بر اعمال خویش بداند و نیز به وجود شاهدان همواره حاضری همچون ملائکةالله، زمین، زمان و حتّی اعضاء و جوارح خود، که در محضر الهی بر نحوهٔ عملکرد وی شهادت خواهند داد، معتقد باشد و پاداش خویش را نیل به رضایت الهی، حفظ شرافت گوهر انسانی خویش، سرافرازی در پیشگاه وجدان، و رهایی از دوزخ و رسیدن به بهشت جاودان بداند، بی‌شک از هر سستی یا عمل خلافی اجتناب نموده و به بهترین نحو وظایف مقدّس خویش را انجام خواهد داد.

تشویق و تقدیر

یکی از کارهایی که روحیّهٔ خدمتی را در کارکنان بالا برده و انگیزهٔ تلاش و کوشش را در آنان تقویت می‌نماید تشویق و تقدیر کارکنان است. این امر در دو مرحله قابل انجام است. در مرحلهٔ اوّل، مدیر می‌بایست کلّیّهٔ کارکنان را با توجّه دادن به اهمّیّت نقشی که سازمان در جامعه بر عهده دارد، به خاطر انتخاب آن سازمان و اشتغال در آن مورد تقدیر قرار داده و از آنان تجلیل نماید. این کار سبب خواهد شد افراد از اینکه در چنان سازمانی مشغول به خدمت می‌باشند احساس افتخار و غرور نمایند و همین احساس، آنان را به کارشان علاقه‌مند و دلبسته سازد، به نحوی که برای پیشبرد سازمانشان از هیچ تلاشی دریغ نورزند.

حضرت امیر علیه‌السلام در همین رابطه به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ واصِلْ فی حُسْنِ ٱلثَّناءِ عَلَیْهِمْ.

از آنان تمجید و ستایش کن.[1]

مرحلهٔ دوم تشویق، مختصّ کسانی است که در راه انجام وظیفه، نهایت تلاش خود را به کار برده‌اند و مأموریّت خویش را به بهترین وجه به انجام رسانده‌اند.

تشویق چنین عناصری در یک سازمان، موجب دلگرمی بیشتر افراد فعّال و خدمتگزار و نیز سبب تحریض و تشویق دیگران به پیوستن به آنها می‌باشد. بدون تردید تشویقهای بجا و حساب‌شده، تأثیری به مراتب بیشتر از توبیخ و تنبیه دارد. برخلاف مدیرانی که صرفاً درصدد یافتن نقاط ضعف کارکنان جهت توبیخ و تنبیه آنها می‌باشند و توجّهی نسبت به افراد کوشا و وظیفه‌شناس نشان نمی‌دهند و از اهرم تشویق برای تحرّک بیشتر سازمان استفاده نمی‌کنند؛ مدیر اسلامی عمدهٔ توجّهش به شناسایی و تقدیر و تمجید از افراد شایسته اختصاص دارد؛ زیرا اکثریّت انسانها با تشویق بیشتر برانگیخته می‌شوند تا با تنبیه.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در نامهٔ خود به مالک اشتر در این خصوص می‌نگارند:

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

وَ تَعْدید ما أبْلی ذَوُو ٱلْبَلاءِ مِنْهُمْ فَإنَّ کَثْرَةَ ٱلذِّکْرِ لِحُسْنِ أفْعالِهِمْ تَهُزُّ ٱلشُّجاعَ وَ تُحَرِّضُ ٱلنّاکِلَ إنْ شاءَ ٱللهُ تَعالی.

و کار دشواری را که یکی از افراد انجام داده است، بیان کن؛ زیرا هرآینه کارهای نیک آنها را بسیار بیان کردن، به یاری خدا دلیران را به حرکت در می‌آورد و کناره‌گیران را بر می‌انگیزد.[1]

در امر تشویق، مدیر باید به دو نکته توجّه داشته باشد. یکی دقّت در تشخیص فردی که کار را انجام داده است و عدم تشویق دیگری به خاطر آن کار، و دوّم مراعات عدالت در تشویق، هم در تناسب تشویق با اهمّیّت کار و هم تحت تأثیر بزرگی و کوچکی شغل فرد قرار نداشتن تشویق. بی‌تردید تأثیرات مثبت تشویق در گرو مراعات همین نکات است؛ زیرا اگر فردی که برای انجام کاری کوشش نموده و سختیهای انجام آن را بر خود هموار ساخته است مشاهده کند که به خاطر همان کار، کسی را تشویق می‌کنند که ذرّه‌ای تلاش در مورد آن نکرده است، دلسرد می‌شود و انگیزهٔ خود را برای ادامهٔ رویّهٔ گذشته‌اش از دست می‌دهد. در همین رابطه باید به نادرست بودن مواردی که عامل اصلی کار مورد تشویق قرار نمی‌گیرد و سرپرست وی، که چه بسا راه را بر او سدّ می‌کرده یا لااقل همکاری لازم را انجام نمی‌داده تشویق می‌شود، اشاره کرد.

در زمینهٔ عدالت در تشویق نیز مسأله به همان اهمّیّت است. زیرا اگر فرد مشاهده کند که بهای لازم به کار وی داده نشده است و نوع تشویقی که از وی به عمل آمده در مقایسه با آنچه در رابطه با کارهای کم اهمّیّت‌تر آنجا شده، بسیار کمتر و پائین‌تر بوده است، یا اگر ببیند که مدیر از کاری کوچکتر از آنچه او انجام داده است، صرفاً به دلیل اینکه انجام دهندهٔ آن در سازمان سمَت یا ردهٔ بالاتری داشته بسیار تجلیل نموده است، امّا کار مهمّ او را به خاطر شغَل یا رتبهٔ پائین وی، کم‌اهمّیّت تلقی کرده است؛ امید خویش را برای تلاشهای فوق وظیفه، از دست می‌دهد.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

حضرت علی علیه‌السلام در خصوص این نکات به مالک می‌فرمایند:

ثُمَّ ٱعْرِفْ لِكُلِّ ٱمْرِىءٍ مِّنْهُمْ ما أبْلىٰ وَ لا تُضيفَنَّ بَلاءَ ٱمرِىءٍ إلىٰ غَيْرِه وَ لا تُقَصِّرَنَّ بِه دُونَ غايَةَ بَلائه وَ لا يَدْعُوَنَّکَ شَرَفُ ٱمْرِىءٍ إلىٰ أنْ تُعْظِمَ مِنْ بَلائه ما كانَ صَغيراً وَ لا ضَعَةُ ٱمْرِىءٍ إلىٰ أنْ تَسْتَصْغِرَ مِنْ بَلائه ما كانَ عَظيماً.

سپس خدمت هر یک را برای خود او منظور دار و کار ارزندهٔ یکی را به حساب دیگری مگذار و کار خطیر کسی را کمتر از آنچه هست به حساب نیاور و بزرگی و مقام کسی باعث نشود که کار کوچک او را بزرگ شماری و کوچکی و پائین بودن هیچ کس سبب نشود که خدمت بزرگ او را کوچک به حساب آوری.[1]

تنبیه

تأکید بر شیوه‌های تشویقی از یک سو، و عفو و اغماض و پرده‌پوشی و مدارا از سوی دیگر، نباید به این معنی تلقّی شود که اساساً تنبیه در مدیریّت اسلامی غیرمجاز شناخته شده است؛ بلکه همان‌گونه که قبلاً گفتیم، توصیهٔ مدیریّت اسلامی بیشتر تکیه داشتن به تشویق در حرکت بخشیدن به کارکنان است؛ لکن در شرایطی که علی‌رغم همهٔ تدابیر اصلاحی، فردی نسبت به انجام وظیفهٔ خود احساس تعهّد ننماید و با کم‌کاری و سوء رفتار، موجبات اخلال در مأموریّت سازمان را فراهم کند و یا دست به خیانت دراز کند و آگاهانه به سازمان لطمه وارد نماید، نباید مدیر بی‌تفاوت از مسأله بگذرد؛ بلکه وقتی وقوع چنین امری از طرف فرد به ثبوت رسید، مدیر باید قاطعانه در برابر آن بایستد و متخلّف را به شدّت تنبیه نماید تا از یک سو موجب اصلاح متخلّف و عبرت دیگران شود و از سوی دیگر با اجرای آشکار تنبیه، این امکان را که فردی که دست به خیانت آلوده است در سازمان دیگر و سِمَت دیگری عهده‌دار مسؤولیّتی شده و این عمل ناشایست خود را تکرار کند،

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

از او سلب نماید.

حضرت امیر علیه‌السلام در همین رابطه به مالک می‌فرمایند:

وَ تَحَفَّظْ منَ ٱلأعْوان فَإنْ أحَدٌ منْهُمْ بَسَطَ يَدَهُ إلى[1] خيانَة ٱجْتَمَعَتْ بها عَلَيْه عنْدَکَ أخْبارُ عُيُونکَ ٱكْتَفَيْتَ بذلَکَ شاهداً فَبَسَطْتَ عَلَيْه ٱلْعُقُوبَةَ فی بَدَنه وَ أخَذْتَهُ بما أصابَ منْ عَمَله ثُمَّ نَصَبْتَهُ بمَقام ٱلْمَذَلَّة وَ وَسَمْتَهُ بالْخيانَة وَ قَلَّدْتَهُ عارَ ٱلتُّهَمَة.

به دقّت بسیار مراقب همکاران خود باش؛ پس اگر یکی از آنان دست به خیانت آلود و گزارش همهٔ بازرسان آن را تأیید کرد، به نحوی که در نظر تو برای اثبات آن خیانت کفایت کرد، پس باید جسم او را مورد تنبیه قرار دهی و او را به خاطر آنچه از کارش بدان رسیده است مؤاخذه کنی و او را به خواری کشانی و داغ خیانت بر پیشانی او زنی و حلقهٔ بدنامی بر گردنش آویزی.[1]

۱۰- مدیر و جامعه

مدیر و جامعه

از آنجا که هر سازمان در جامعه مسؤولیّت ارائهٔ خدمتی را بر عهده دارد و مدیر سازمان امکانات را به رسم امانت از جامعه تحویل گرفته تا با بهره‌گیری از آنها خدمت مزبور را در اختیار جامعه قرار دهد؛ مدیر از یک سو در برابر تمام افراد جامعه مسؤول است و می‌بایست وظائفش را در قبال کلّ جامعه انجام دهد و از سوی دیگر گروهی از مردم که به طور خاصّ کارهایی در ارتباط با سازمان دارند و اصطلاحاً ارباب رجوع گفته می‌شوند نیز حقوقی بر گردن مدیر سازمان دارند که

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

مدیر موظّف به ادای شایستهٔ آن حقوق می‌باشد. بنابراین نوع برخورد و رفتار با جامعه عموماً و با ارباب رجوع خصوصاً مسأله‌ای است که مدیر اسلامی باید به دقّت، وظایف خود را در رابطه با آن بشناسد و به شایستگی عمل نماید. در این فصل به بررسی این مسأله خواهیم پرداخت.

برخورد خوب با مردم

نوع برخورد مدیر با مردمی که به هر علّت با وی تماس می‌گیرند و کاری با او دارند بسیار حائز اهمیت است. مدیرانی که با تکبّر و تفرعن و با تندخویی و خشونت، به گونه‌ای با مردم برخورد می‌کنند که گویی همه به آنان بدهکارند و آنها از مردم طلبکار، بی‌شک درک صحیحی از مدیریّت اسلامی ندارند؛ زیرا در دیدگاه اسلام، مدیر خدمتگزار جامعه است و امانتدار مردم، و قدرتی که بر انجام امور در اختیار وی قرار دارد متعلّق به مردم است. بنابراین مدیر اسلامی در برخورد با مردم باید فروتنی و تواضع پیشه کند و مردم را ولیّ نعمت خود بداند و در گفتگو و نشست و برخاست با آنها، نرم‌خویی و گشاده‌رویی را پیش گیرد و به نحوی عمل نماید که به جای ترس از او، محبّتش را در دل بگیرند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام خطاب به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ لا[1] تَکُونَنَّ عَلَیْهِمْ سَبُعاً ضارِیاً تَغْتَنِمُ أَکْلَهُمْ.

با مردم همچون حیوانِ درنده‌ای که خوردن شکار را غنیمت می‌شمرد نباش.[1]

و نیز آن حضرت به طور مکرّر به فرمانداران و کارگزاران دستور می‌دادند:

فَاخْفِضْ لَهُمْ جَناحَکَ وَ أَلِنْ لَهُمْ جانِبَکَ وَ ٱبْسُطْ لَهُمْ وَجْهَکَ.

با آنان فروتن باش و به نرم‌خویی رفتار کن و با چهره‌ای گشاده برخورد نما.[2]

همچنین به فرماندار بصره می‌نگارند:

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.
2- نهج البلاغه، نامه‌های۲۷ و ٤٦.
3- نهج البلاغه، نامهٔ ۱۸.

سَعِ ٱلنّاسَ بِوَجْهِکَ وَ مَجْلِسِکَ وَ حُکْمِکَ.

در برخوردها و جلسات و دستوراتت، با مردم با گشادگی رفتار کن.[۲]

و در نامهٔ دیگری به وی می‌نویسند:

وَ ٱحْلُلْ عُقْدَةَ ٱلْخَوْفِ عَنْ قُلُوبِهِمْ.

گره ترس را از دلهای مردم باز کن.[۳]

حُسن خدمت به مردم

همان‌گونه که گفتیم، مدیر خدمتگزار مردم است و در نتیجه از هر فرصتی برای نیکی کردن به آنان باید استفاده کند و انجام این خدمت و احسان را نیز وظیفهٔ خود بداند و در برابر آن، بر مردم منّت نگذارد و آن را به رخ آنها نکشد؛ چه ارزش خدمت به این است که بی‌منّت انجام شود.

اگر مدیر مقرّرات و روشهایی حاکم نماید که مردم در رابطه با مراجعات و انجام کارهایشان به سختی بیفتند و مورد توهین و تحقیر قرار گیرند و به این سو و آن سو کشانده شوند، بی‌تردید اگر در پایان، کارشان هم انجام شود، چنان آزرده‌خاطر خواهند بود که خدمت انجام شده در رابطه با آنها، نخواهد توانست مانع بدبینی آنان به سازمان و مدیر شود. در حالی که اگر همین خدمت به سهولت و به نحو مطلوب ارائه می‌گردید؛ مراجعان را شیفته و خوش‌بین به مدیر و سازمان می‌نمود.

علی علیه‌السلام در این خصوص به نمایندهٔ خود در بصره می‌فرمایند:

فَحادِثْ أَهْلَها بِالإحْسانِ إلَیْهِمْ.

پس با مردم آنجا نیکویی کن.[۱]

و به مالک اشتر هشدار می‌دهند که:

وَ إیّاکَ وَ ٱلْمَنَّ عَلیٰ رَعِیَّتِکَ بِإحْسانِکَ... فَإنَّ ٱلْمَنَّ یُبْطِلُ ٱلإحْسانَ.

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۱۸.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۳- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

برحذر باش از منّت نهادن به مردم در قبال نیکی‌ات به آنها ... پس هرآینه منّت نهادن نیکی را تباه می‌سازد.[۲]

و نیز به وی توجّه می‌دهند که:

وَ ٱعْلَمْ أَنَّهُ لَيْسَ شَيءٌ بِأَدْعىٰ إِلىٰ حُسْنِ ظَنٍّ راعٍ بِرَعِيَّتِه مِنْ إِحْسانِه إِلَيْهِمْ وَ تَخْفيفِه ٱلْمَؤُونات عَلَيْهِمْ وَ تَرْكِ ٱسْتِكْراهِه إِيّاهُمْ عَلىٰ ما لَيْسَ لَهُ قِبَلَهُمْ. فَلْيَكُنْ مِنْكَ فِى ذٰلِكَ أَمْرٌ يَجْتَمِعُ لَكَ بِهِ حُسْنُ ٱلظَّنِّ بِرَعِيَّتِكَ فَإِنَّ حُسْنَ ٱلظَّنِّ يَقْطَعُ عَنْكَ نَصَباً طَويلاً وَ إِنَّ أَحَقَّ مَنْ حَسُنَ ظَنُّكَ بِهِ لَمَنْ ساءَ بَلاؤُكَ عِنْدَهُ.

و بدان که هیچ چیز به اندازهٔ نیکی کردن به مردم و سبک کردن بار مشکلاتشان و وانداشتن آنها به کارهای تحمیلی بی‌سابقه، خاطر مدیر را از جانب مردم آسوده نمی‌سازد. پس در آنچه گفتم باید تلاش کنی که این کار، از جانب مردمت به تو اطمینان خاطر می‌بخشد و این خود رنجی سنگین را از دل تو بر می‌دارد و هرآینه از کسی می‌توانی انتظار خیر داشته باشی که در حقّ او خوبی کرده‌ای و سزاوارترین فردی که باید از او نگران باشی کسی است که به او بدی کرده‌ای.[۳]

و همچنین او را آگاه می‌سازند که:

وَ إِنَّهُ لا تَظْهَرُ مَوَدَّتَهُمْ إِلاّ بِسَلامَةِ صُدُورِهِمْ وَ لا تَصِحُّ نَصيحَتُهُمْ إِلاّ بِحِيطَتِهِمْ عَلىٰ وُلاةِ ٱلأُمُورِ وَ قِلَّةِ ٱسْتِثْقالِ دُوَلِهِمْ وَ تَرْكِ ٱسْتِبْطاءِ ٱنْقِطاعِ مُدَّتِهِمْ.

و همانا محبّت مردم نسبت به مدیر تنها وقتی ظاهر می‌شود که در دل از او رنجشی نداشته باشند. و خیرخواهیشان نسبت به او وقتی جلب می‌شود که براحتی پیرامونش رفت و آمد کنند و حاکمیت وی بر آنها بارسنگینی نباشد و به این انتظار نباشند که دوران او

زودتر سپری گردد.[1]

عشق ورزیدن به مردم

آنچه از برخورد مطبوع با مردم و حُسن خدمت به آنها گفتیم نباید به عنوان یک دستور خشک مدیریّتی تلقی گردد؛ بلکه آنچه فرد را وا می‌دارد با چهره‌ای گشاده و برخوردی فروتنانه با مردم مواجه شود و تمام همّ خود را به رفع مشکلات آنها بگمارد، قلب آکنده از محبّت و عشق مدیر به مردم است. اساساً انسانی که در وجود خود چنین احساسی را نمی‌یابد، نباید خود را در معرض پذیرش مسؤولیّت مدیریّت قرار دهد؛ زیرا مدیریّت ایثار و از خودگذشتگی برای خدمت به مردم می‌خواهد و این ممکن نیست مگر اینکه فرد قلباً به مردم مهر بورزد و دل بسپارد.

بنابراین اگر بخواهیم زحمات طاقت‌فرسای انجام مسؤولیّتهای مدیریّت بر فرد تلخ نباشد، و با کراهت ادامهٔ کار ندهد، باید به سراغ کسی برویم که قلباً مردم را دوست دارد و از خدمت کردن به آنها لذّت می‌برد و پریشان خاطری ایشان او را غمگین می‌سازد. چنین فردی هنگامی که مشاهده می‌کند، از رهگذر تلاشهای او انسان درمانده‌ای از اسارت مشکلی رهایی یافت، دشواریهای کار در کامش شیرین می‌شود و خستگی از وجودش رخت بر می‌بندد. در نتیجه می‌توان گفت مدیر اسلامی نه حسابگرانه و تاجرمنشانه، که عاشقانه کار می‌کند و جامعه را از خدمت خویش بهره‌مند می‌سازد.

حضرت امیر علیه‌السلام در فرمان خویش خطاب به مالک اشتر مرقوم می‌دارند:

وَ أَشْعِرْ قَلْبَکَ ٱلرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَ ٱلْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَ ٱللُّطْفَ بِهِمْ.

دل خویش را سرشار از محبّت مردم و مهر به آنان و لطف به ایشان کن.[2]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

رعایت مساوات در رابطه با مردم

از آنجا که مراجعین به یک سازمان از اقشار گوناگون جامعه‌اند و در آنها اشخاص قوی و ضعیف، سرشناس و ناشناس، ثروتمند و تهیدست و ... وجود دارد؛ نوع برخورد مدیر با آنان از حسّاسیّت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا اگر مدیر توجّه داشته باشد که او در برابر افراد ناتوان بی اسم و رسم و مستضعف همان‌قدر مدیون است که در برابر دیگران، هیچ‌گاه نوع برخوردش با اقشار مختلف تفاوت نخواهد کرد و در برابر اقویا، به احترام و تکریم، و در مقابل ضعفا به توهین و تحقیر دست نخواهد زد و کار یکی را به سرعت و کمال، و کار دیگری را به کُندی و ناقص انجام نخواهد داد. آنچه در مدیریّت اسلامی مطرح می‌باشد نه تنها عدم تبعیضهایی از این دست است؛ بلکه حتّی مدیر، در نگاه‌ها و خطابها و استقبال هم نباید تفاوتی بین اقشار و افراد بگذارد تا در نتیجه اغنیا طمع سوء استفاده و بیش از حقّ خود بهره بردن را در سر نپرورانند و افراد ضعیف و تهیدست هم امیدشان را در دستیابی به حقّ از دست ندهند. اگر مدیر چنین نکند و به متابعت از هوای نفس خود، بین مراجعان و خدمت گیرندگان از سازمان تفاوت گذارد، به ستمی دست آلوده است که هر چه از رهگذر این نحوهٔ عملکرد بدست آورد قطعاً قابل مقایسه با سلامتی که در صورت مراعات عدالت در سازمان حاکم می‌گشت نخواهد بود.

حضرت علی علیه‌السلام در این خصوص به فرمانداران خود مکرّر دستور می‌دادند که:

وَ آسِ بَیْنَهُمْ فی ٱللَّحْظَةِ وَ ٱلنَّظْرَةِ وَ ٱلإشارَةِ وَ ٱلتَّحِیَّةِ حَتّی[1] لا[2] یَطْمَعُ ٱلْعُظَماءُ فی حَیْفِکَ وَ لا[2] یَیْأسَ ٱلضُّعَفاءُ مِنْ عَدْلِکَ.

در نگاه کردن به مردم، چه مستقیم و چه به گوشهٔ چشم، و در اشارت کردن و درود گفتن به آنان یکسان عمل کن تا بزرگان به طمع سوء استفاده از تو نیفتند و ضعیفان از عدالت تو ناامید نگردند.[1]

و در نامه‌ای به یکی از فرماندهان نظامی می‌نگارند:

فَإنَّ ٱلْوالِی إذَا ٱخْتَلَفَ هَواهُ مَنَعَهُ ذٰلِکَ کَثیراً مِنَ ٱلْعَدْلِ. فَلْیَکُنْ أمْرُ ٱلنّاسِ

1- نهج البلاغه، نامه‌های 27 و 46.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۹.

عِنْدَکَ فِی ٱلْحَقِّ سَواءً فَإِنَّهُ لَیْسَ فِی ٱلْجَوْرِ عِوَضٌ مِنَ ٱلْعَدْلِ فَاجْتَنِبْ ما تُنْکِرُ أَمْثالَهُ.

هرآینه فرمانده چون دستخوش هوای نفس خویش گردد، هوای نفس او را به شدّت از عدالت باز می‌دارد. پس باید کار مردم در آنچه حقّ است در نزد تو یکسان باشد که همانا در شرایطی که ستم روا داشته می‌شود هیچ چیز جایگزین عدالت نخواهد بود. پس تو از این‌گونه رفتارها که ناپسند می‌بینی پرهیز کن.[۲]

گرایش به توده‌ها

آنچه تحت عنوان رعایت مساوات در رابطه با مردم بیان کردیم به این معنی نیست که مدیر قلباً هیچ‌گونه گرایشی به گروهی از مردم نداشته باشد.

اساساً هر جامعه را می‌توان به دو گروه خواصّ و عامّهٔ مردم تقسیم کرد که هر یک از آنها ویژگیهایی خاصّ به خود دارند. گروه خواصّ، که دارای اسم و رسم و شهرت و مقام بوده و در ناز و نعمت به سر می‌برند و از دردهای توده‌های مردم بی‌خبرند، معمولا افرادی پرتوقّع و زیاده‌خواه می‌باشند و همواره خود را طلبکار دانسته و هیچ‌گاه به این فکر نیستند که در قبال آنچه از جامعه بهره می‌گیرند چه خدمتی را به اجتماع عرضه می‌دارند. طبیعی است چنین افرادی از برقراری عدل و انصاف بیزارند، چون در صورت برقراری آن، دیگر امکان نخواهند یافت به حقوق ویژه‌ای که برای خود قائلند دست یابند. این قشر از جامعه هیچ‌گاه تحمّل کمبودها را نمی‌کند، و به محض مواجهه یا کمبود، فریاد اعتراض بلند می‌نماید، و هیچ سخن منطقی‌ای را هم در آن رابطه نمی‌پذیرد و تنها به خود و خواسته‌های اشرافی و پایان‌ناپذیرش می‌اندیشد. روشن است که چنین افرادی به هنگام دشواریها و مشکلاتی که در سر راه جامعه پیش می‌آید، نه تنها برای حلّ آن کمکی نمی‌کنند، بلکه داد و فریادشان هم به آسمان بلند می‌شود که چرا گوشه‌ای از آن ناملایمات

متوجّه آنها نیز گردیده است.

در برابر خواصّ، توده‌های مردم قرار دارند که برعکس آنها، افرادی کم‌توقّع و قناعت‌پیشه و ایثارگر و خدمتگزارند و در حالی که کمترین بهره را از جامعه می‌برند، بار همهٔ مشکلات جامعه را به دوش می‌کشند. پایه‌های نظام اسلامی بر دوش اینان استوار و بقای جامعهٔ اسلامی به وجود آنها بسته است و نیروی مقابله با دشمنان جامعهٔ اسلامی همینها هستند.

بر این اساس، روشن است که مدیر اسلامی قلباً به سمت همین توده‌های محروم و ایثارگر گرایش دارد و وظیفهٔ سنگین‌تری در رابطه با آنها بر دوش خویش احساس می‌کند و لذا در برنامه‌ریزیها و اتّخاذ تصمیمها همواره مصالح این اکثریّت ارزشمند را در نظر می‌گیرد و به نظرات آنان توجّه می‌کند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این زمینه به مالک اشتر می‌فرمایند:

فَإِنَّ سُخْطَ ٱلْعامَّة يُجْحفُ برضَا ٱلخاصَّة وَ إنَّ سُخْطَ ٱلْخاصَّة يُغْتَفَرُ مَعَ رضَا ٱلْعامَّة وَ لَيْسَ أَحَدٌ منَ ٱلرَّعيَّة أثْقَلَ عَلَى ٱلْوالى مَؤُونَةً فى ٱلرَّخاء وَ أَقَلَّ مَعُونَةً لَهُ فى ٱلْبَلاٰء وَ أكْرَهَ للانْصاف وَ أسَأَلَ بالإلْحاف وَ أقَلَّ شُكْراً عنْدَ ٱلإعْطاء وَ أَبْطَأَ عُذْراً عنْدَ ٱلْمَنْع وَ أضْعَفَ صَبْراً عنْدَ مُلمّات ٱلدَّهْر منْ أَهْل ٱلْخاصَّة وَ إنَّما عمادُ ٱلدّين وَ جماعُ ٱلْمُسْلمينَ وَ ٱلْعُدَّةُ للأعْداء ٱلْعامَّةُ منَ ٱلأُمَّة فَلْيَكُنْ صَغْوُكَ لَهُمْ وَ مَيْلُكَ مَعَهُمْ.

هرآینه ناخشنودی تودهٔ مردم خرسندی خواصّ را بی‌اثر می‌سازد و خشنودی توده‌ها ناخرسندی خواصّ را قابل چشم‌پوشی می‌نماید و هیچ یک از مردم بر فرمانروا در آسانی‌ها بارشان سنگین‌تر و در شدائد یاریشان کمتر از خواصّ نیست و هیچ‌کس منزجرتر از انصاف و مصرّتر در درخواست و ناسپاس‌تر در برابر عطا و پوزش‌ناپذیرتر به هنگام دریغ و کم طاقت و شکیب‌تر در زمان سختی، از اینان وجود ندارد.

و همانا ستون دین و اصل جامعهٔ مسلمین و نیروی مقابله با

دشمنـــان، تودهٔ جامعه می‌باشد؛ پس باید گوش تو به سخنان آنان و گرایش تو به سوی آنها باشد.[1]

دیدار با صاحبان حاجت

از آنجا که کلید حلّ مشکلات مردم در دست مدیر قرار دارد و در نتیجه ارباب حاجت نیاز دارند که مشکلشان را برای مدیر توضیح دهند و برای رفع آن از وی استمداد جویند، خصوصاً اینکه در برخی زمینه‌ها مقرّرات و دستورالعملهایی که در اختیار مسؤولین رده‌های پائین‌تر قرار دارد راهگشای مشکلات مردم نیست و صرفاً مدیر است که با اختیارات ویژهٔ خویش می‌تواند در آن زمینه‌ها رفع مشکل نماید، مدیر می‌بایست کاری کند که افراد بتوانند به سهولت با وی ملاقات نموده و مشکلشان را در میان بگذارند. بنابراین تشریفات پیچیده‌ای که امکان دستیابی به مدیر را منتفی می‌سازد و مدیر را در برج عاجی قرار می‌دهد که دست هیچ کس به او نمی‌رسد، از دیدگاه اسلام نادرست است.

علی علیه‌السلام در این مورد به فرماندار خویش در مکّه می‌نویسند:

وَ لاَ تَحْجُبَنَّ ذا حاجَة عَنْ لقائکَ بها فَإنَّها إنْ ذیدَتْ عَنْ أبْوابِکَ فی أوَّلِ ورْدها لَمْ تُحْمَدْ فیما بَعْدُ عَلی قَضائها.

از اَرباب حاجتی که خواستارِ ملاقات با توست خویشتن را پنهان مکن که هرآینه اگر در نخستین بار که مراجعه می‌کند از درگاهت رانده شود، چنانچه بعد از آن هم نیازش را برآورده سازی ستوده نخواهی بود.[2]

چون اشتغالات مدیر ممکن است سبب شود که در موقع مراجعهٔ افراد نتواند آنها را به حضور بپذیرد، بهتر است مدیر زمان مشخصّی را برای ملاقاتهای خویش تعیین کند و در محلّی که عموم افراد بتوانند بسادگی در آن حضور یابند اعلام ملاقات عمومی کند و دور از آنچه که ممکن است افراد ساده را مرعوب سازد،

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ 67.

متواضعانه در کنار مردم بنشیند و به درد دل آنها گوش کند و بدون حسّاسیّت و توجّه به اینکه آیا رعایت منزلت مدیر را در تعبیرات خویش می‌کنند یا خیر، دل به سخن آنان دهد و چنانچه مشکلشان را گشودنی یافت بی هیچ منّت‌گذاری و یا آنچه کام فرد را تلخ می‌سازد، به گوارایی مشکل را حلّ کند و اگر دید که آن مشکل قابل رفع نیست، با اظهار همدردی و با زبانی خوش و لحنی عذرخواه، مسأله را برای طرف مقابل توضیح دهد.

این شیوه سبب خواهد شد که همهٔ افراد صرف نظر از مقام و موقعیّتشان به یکسان امکان دیدار با مدیر را داشته باشند و سخن‌هایی را که نمی‌توان در گزارشات مکتوب نوشت و مشکلات و شرایطی را که نمی‌توان با قلم بیان کرد و منتقل نمود، شخصاً با وی در میان بگذارند.

حضرت امیر علیه‌السلام در این خصوص به مالک اشتر می‌فرمایند:

وَ ٱجْعَلْ لذَوی ٱلْحاجات منْکَ قسْماً تُفَرِّغُ لَهُمْ فیه شَخْصَکَ وَ تَجْلسُ لَهُمْ مَجْلساً عامّاً فَتَواضَعَ فیه للهِ ٱلّذی خَلَقَکَ وَ تَقْعدَ عَنْهُمْ جُنْدُکَ وَ أعْوانُکَ منْ أحْراسکَ وَ شُرَطکَ حَتّی یُکَلِّمَکَ مُتکَلِّمهمْ غَیْرَ مُتَعْتع - فَإنّی سَمعْتُ رَسُولُ ٱللهِ صلی‌الله‌علیه‌وآله یَقُولُ فی غَیْر مَوْطن: لَنْ تُقَدَّسَ أُمَّةٌ لا یُؤْخَذُ للضَّعیف فیها حَقَّهُ منَ ٱلْقَوی غَیْرَ مُتَعْتع - ثُمَّ ٱحْتَمل ٱلْخُرْقَ منْهُمْ وَ ٱلْعی وَ نَحِّ عَنْهُمُ ٱلضِّیْقَ وَ ٱلأنْفَ یَبْسُطِ ٱللهُ عَلَیْکَ بذٰلکَ أکْنافَ رَحْمَته وَ یُوجبُ لَکَ ثَوابَ طاعَته وَ أعْطِ ما أعْطَیْتَ هَنیئاً وَ ٱمْنَعْ فی إجْمال وَ إعْذار.

قسمتی از وقت خود را به صاحبانِ حاجت اختصاص ده که در آن وقت خود را از سایر کارها فارغ نمایی و با ایشان در محلّی عمومی ملاقات کنی، پس در آن دیدار برای رضای خدا فروتنی نمایی و نظامیان و یارانت را که محافظ و پاسدار تو هستند به کنار گذاری تا مراجعان بدون ترس و لرز با تو صحبت کنند که همانا از رسول خدا، که صلوات و سلام خدا بر وی و خاندانش باد، شنیدم که بارها می‌فرمود: امّتی که در آن حقّ ناتوان بی نگرانی و ترس از

توانمند گرفته نشود هرگز تقدّسی نخواهد یافت. بد برخورد کردن و آداب‌ندانی و درماندگی آنها در سخن را اهمّیّت نده و سخت‌گیری و تکبّر در حقّ آنها مورز که خدا در قبال آن، رحمت همه جانبهٔ خویش را بر تو بگستراند و پاداش طاعتش را بر تو حتمی گرداند. و آنچه به هر کس می‌دهی به گوارایی ببخش و اگر خواستهٔ وی را عملی نمی‌سازی با زبان و روی خوش و با پوزش‌خواهی رفتار کن.[1]

ارتباط مستقیم و مستمرّ با جامعه

یکی از خطاها در امر مدیریّت، قطع ارتباط با جامعه است. گرچه معمولاً مدیرانی که ارتباطشان را با مردم قطع می‌کنند و در جمع آنها حاضر نشده، به سخنانشان گوش فرا نمی‌دهند و از خواسته‌ها و نظراتشان بی‌اطّلاع می‌مانند، عمل خود را با طرح حجم زیاد کاری که بر عهده دارند توجیه می‌نمایند؛ لکن باید دانست که حفظ این ارتباط یکی از مهمترین کارهایی است که مدیر باید انجام دهد و در نتیجه نباید آن را برای اوقات فراغت خود اختصاص دهد تا چنانچه وقت فراغتی پیش نیامد از آن باز ماند.

قطع ارتباط مدیر با جامعه زیانهای بسیاری دارد که بی‌شک امکان انجام مسؤولیّت موفّق را از مدیر خواهد گرفت؛ زیرا گذشته از اینکه مردم احساس می‌کنند که مدیر برای آنها ارزش و اهمّیّتی قائل نیست و به این دلیل از او رنجش و آزردگی پیدا می‌نمایند، این قطع رابطهٔ مدیر را از واقعیّاتی که در جامعه می‌گذرد و نیز از بازتاب عمل سازمان در جامعه بی‌اطّلاع خواهد گذارد؛ زیرا مدیر یک انسان معمولی است و علم غیب ندارد و مسائل هم به گونه‌ای نیستند که خود به خود حقّ و باطلشان روشن باشد؛ لذا تنها راه پی بردن مدیر به نیازهای جامعه و نارسایی‌های خدمات

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

سازمان، برقراری ارتباط مستقیم با مردم و شنیدن رویاروی واقعیّات از زبان آنهاست. هر چند ممکن است افرادی باشند که اخبار جامعه را برای مدیر نقل نمایند و او را در جریان آنچه در جامعه می‌گذرد قرار دهند؛ امّا قطعاً آنچه مدیر از طریق ارتباط مستقیم با جامعه می‌تواند لمس کند و احساس نماید بسیار فراتر از چیزی است که اخبار نقل شده، در ذهن او ترسیم می‌نماید؛ لذا در هر صورت مدیر بی‌نیاز از ارتباط با مردم نخواهد بود. قطع ارتباط با مردم همچنین سبب خواهد شد که مردم هم به طور صحیح و دقیق در جریان کارهای مدیر و سازمان قرار نگیرند و آن کارها برایشان توجیه نشود و در این فضای عدم اطّلاع، میدان برای حدس و گمان یا سخنان بی‌پایه و شایعات باز گردد و واقعیّات واژگونه در نظر مردم جلوه‌گر شود و حقّ و باطل چنان به هم در آمیزد که قابل تمیز و تشخیص نباشد.

اگر مدیر ارتباط خود را با جامعه حفظ کند، هم مردم به وی علاقه‌مند خواهند شد و هم خود او از مسائل و مشکلات مردم و معایب و نارسایی سازمان در ارائهٔ خدماتی که بر عهده دارد مطّلع می‌شود و هم با توضیحاتش اذهان جامعه را نسبت به سئوالات و شبهاتی که دارند روشن می‌نماید و چنانچه دلائلی برای توجیه برخی ایرادات دارد، به مردم عرضه می‌کند و آنها را متقاعد می‌سازد.

نکتهٔ دیگر در ارتباطات اجتماعی مدیر این است که مردم تصوّر واقع‌بینانه‌ای از وی بدست خواهند آورد و با امکانات و مقدورات و نیز مشکلات و دشواریهایی که متوجّه اوست آشنا می‌شوند و توقّع و انتظار خود را در حدّ واقع‌بینانه‌ای تعدیل می‌کنند. علاوه بر این، برخی از خواسته‌های جامعه اساساً مؤونه‌ای ندارد و صرفاً با اطّلاع یافتن از آن نظرات، مدیر می‌تواند بدون هیچ مشکلی آنها را عملی سازد و در نتیجه، هم مشکلی را از مردم حلّ کند و هم خوش‌بینی آنها را به خود جلب نماید.

مدیران برای برقراری ارتباط با جامعه، در سازمانهای خود بخشی به نام روابط عمومی به وجود می‌آورند؛ لکن همان‌گونه که اشاره شد، نشریّات و اطّلاعیه‌ها و بیانیّه‌هایی که روابط عمومی در جامعه منتشر می‌سازد، یا گزارشات و بریدهٔ جرائد

و امثال آن که از جامعه گردآوری کرده و در اختیار مدیر قرار می‌دهد، به هیچ‌وجه ضرورت ارتباط و تماس مستقیم مدیر با مردم را منتفی نمی‌کند. مدیرانی که تنها از طریق واسطه‌ها از جامعه خبر می‌گیرند و با واسطه سخن و نظرشان را به جامعه اعلام می‌کنند، سند ناکامی خویش را با این کار امضاء می‌نمایند.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این خصوص به فرماندار مکّه می‌نویسند:

وَ لا یَکُنْ لَکَ إلَی ٱلنّاسِ سَفیرٌ إلاّ لِسانُکَ وَ لا حاجِبٌ إلاّ وَجْهُکَ.

و برای تو در رابطه با مردم پیغام‌رسانی جز زبانت و واسطهٔ دیداری جز چهره‌ات نباشد.[1]

در نتیجه مدیر باید در برنامهٔ کار خود زمانهایی برای سخن گفتن با جامعه و نیز متقابلاً شنیدن نظرات و آراء و مشکلات و دردهای مردم اختصاص دهد.

علی علیه‌السلام در این مورد به مالک اشتر می‌فرمایند:

فَلا تُطَوِّلَنَّ ٱحْتِجابَکَ عَنْ رَعِیَّتِکَ فَإنَّ ٱحْتِجابَ ٱلْوُلاةِ عَنِ ٱلرَّعِیَّةِ شُعْبَةٌ مِنَ ٱلضِّیْقِ وَ قِلَّةُ عِلْمٍ بِالأُمُورِ وَ ٱلإحْتِجابُ مِنْهُمْ یَقْطَعُ عَنْهُمْ عِلْمَ مَا ٱحْتَجَبُوا دُونَهُ فَیَصْغُرُ عِنْدَهُمُ ٱلْکَبِیرُ وَ یَعْظُمُ ٱلصَّغِیرُ وَ یَقْبُحُ ٱلْحَسَنُ وَ یَحْسُنُ ٱلْقَبِیحُ وَ یُشابُ ٱلْحَقُّ بِالْباطِلِ وَ إنَّمَا ٱلْوالی بَشَرٌ لا یَعْرِفُ ما تَوارَی عَنْهُ ٱلنّاسُ بِهِ مِنَ ٱلأُمُورِ وَ لَیْسَتْ عَلَی ٱلْحَقِّ سِماتٌ تُعْرَفُ بِها ضُرُوبُ ٱلصِّدْقِ مِنَ ٱلْکِذْبِ وَ إنَّما أنْتَ أحَدُ رَجُلَیْنِ، إمَّا ٱمْرُؤٌ سَخَتْ نَفْسُکَ بِالْبَذْلِ فی ٱلْحَقِّ فَفیمَا ٱحْتَجَبْتَ مِنْ واجِبِ حَقٍّ تُعْطیهِ أوْ فِعْلِ کَریمٍ تُسْدیهِ، أوْ مُبْتَلی بِالْمَنْعِ فَما أسْرَعَ کَفَّ ٱلنّاسِ عَنْ مَسْأَلَتِکَ إذا أیِسُوا مِنْ بَذْلِکَ مَعَ أنَّ أکْثَرَ حاجاتِ ٱلنّاسِ إلَیْکَ مِمّا لا مَؤُونَةَ فیهِ عَلَیْکَ مِنْ شَکاةِ مَظْلِمَةٍ أوْ طَلَبِ إنْصافٍ فی مُعامَلَةٍ.

برای مدّت زیادی غیبت خود را از جامعه ادامه مده که روی نهان داشتن مدیران از مردم یکی از مظاهر تنگ‌نظری است و موجب کمتر مطّلع شدن آنها از اوضاع و کارها می‌باشد. همچنین عدم ارتباط با مردم آنان را از آنچه بر آنها پوشیده مانده بی‌اطّلاع

1- نهج البلاغه، نامهٔ ٦٧.

می‌گذارد و در نتیجه مسائل کوچک در نظرشان بزرگ جلوه می‌کند و خبرهای مهمّ کوچک تلقّی می‌شود و نیکو زشت پنداشته می‌شود و زشت نیکو به نظر می‌آید و حقّ و باطل در می‌آمیزد.

همانا مدیر هم یک انسان معمولی است که آنچه مردم از او پوشیده می‌دارند را نمی‌تواند بفهمد و حقّ هم نشانه‌ای ندارد تا بوسیلهٔ آن راست از دروغ تمیز داده شود.

همانا تو یکی از دو فرد خواهی بود؛ یا فردی هستی که خویشتن را در بخشش در راه حقّ به سخاوت واداشته‌ای، پس چرا در اعطای حقوق واجب افراد یا کارهای بزرگوارانه‌ای که به نیکی انجام می‌دهی خود را از مردم پنهان کنی؟ و یا فردی هستی که قادر به بخشش نیستی، پس با ناامید شدن مردم از دستیابی به خواسته‌شان، به زودی از درخواست آن از تو دست می‌کشند.

علاوه بر این بیشتر درخواستهای مردم انجامش خرجی ندارد، همچون شکایتی که از ستمی که بر آنها شده مطرح کنند یا درخواست قضاوت منصفانه‌ای که در معامله‌ای از تو می‌نمایند.[1]

همان‌گونه که گفتیم، یکی از محسّنات ارتباط مدیر با مردم، آگاهی یافتن اوست از ایراداتی که در نظر آنان نسبت به کار او وجود دارد یا اعتراضاتی که در رابطه با وی در جامعه مطرح است. با کسب این آگاهی مدیر می‌تواند چنانچه اساساً ایراد و اعتراض بی‌پایه است و در اثر شایعات در ذهن مردم به وجود آمده است، با توضیحات خود آن را برطرف نماید و بدگمانی مردم را نسبت به خود از بین ببرد، و چنانچه ایرادشان بجاست لکن ناشی از کمبود امکاناتی است که در اختیار مدیر قرار دارد، مشکلاتش را با مردم در میان بگذارد و آنها را از کمبودها و موانعی که در سر راه اوست مطّلع نماید، که در این صورت، مردم هم حرف حساب را خواهند پذیرفت و کمبودها و مشکلات ناشی از آن را تحمّل خواهند کرد و به سهم خود در

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

برطرف کردن آنها به یاری مدیر خواهند شتافت. بنابراین گرچه ممکن است در جمع مردم حاضر شدن و به انتقادات و ایرادات آنها گوش فرا دادن و در برابر، به توضیح و پاسخ پرداختن، برای مدیر دشوار باشد؛ امّا آثار مثبتی بر آن مترتّب است که مدیر به خاطر آن باید سختی این کار را بر خود هموار سازد. خصوصاً اینکه در میان گذاردن مسائل با مردم و نیز گوش فرا دادن به سخنان آنها، موجب خواهد شد مردم قلباً به مدیر علاقه‌مند شوند و اهمّیّتی را که او به مردم می‌دهد، دریابند و در نتیجه مدیر را از خود دانسته، با او احساس بیگانگی ننمایند و در برابر او جبهه نگیرند.

حضرت علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌فرمایند:

وَ إنْ ظَنَّت ٱلرَّعیَّةُ بکَ حَیْفاً فَأصْحِرْ لَهُمْ بعُذْرِکَ وَ ٱعْدِلْ عَنْکَ ظُنُونَهُمْ بإصْحارِکَ فَإنَّ فی ذٰلکَ ریاضَةٌ منْکَ لنَفْسِکَ وَ رِفْقاً برَعیَّتِکَ وَ إعْذاراً تَبْلُغُ به حاجَتَکَ منْ تَقْویمِهِمْ عَلَی ٱلْحَقِّ.

و اگر مردم در مورد تو گمان ستم بردند، پس عذر خویش را با آنها در میان بگذار و با بیان صریح مسألهٔ بدگمانی را از خود برگردان، که همانا در این کار برای نفس تو تمرین و تربیتی است و اظهار محبّتی به مردمت و بیان عذری است که تو را به واقع‌بینی مردم که مورد نیاز توست می‌رساند.[1]

صادقانه برخورد کردن با جامعه

همان‌قدر که حفظ رابطه با مردم مهمّ است، صداقت در این ارتباط نیز اهمّیّت دارد؛ زیرا اگر مدیر در برخوردها و تماسهایش با مردم، در مورد کارهایی که انجام داده غلوّ کند و آنها را بزرگتر و بیشتر از آنچه هست نشان بدهد، مردم از واقعیّتها دور می‌شوند و دچار خوش‌بینی غیر واقع‌بینانه‌ای می‌گردند که بسیار زیانبار است. اگر کاستی و نقصانی

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

در کار وجود دارد باید به اطّلاع مردم برسد تا بموقع، مردم برای رفع آن فکری بکنند و نیز خود را برای تحمّل و مواجهه با آن آماده نمایند. اینکه مدیر به دروغ آرامش خاطر به مردم ببخشد، سبب خواهد شد که در لحظهٔ مواجهه با واقعیّت، مردم تاب تحمّل و رویارویی با آن را نداشته باشند. این است که اوّلین نکته در زمینهٔ سخنان مدیر با مردم، بیان واقعیّات و طرح صادقانهٔ مسائل است.

حضرت امیر علیه‌السلام در این مورد به مالک می‌فرمایند:

... أوِ ٱلتَّزَيُّدَ فيما كانَ منْ فعْلكَ ... وَ ٱلتَّزَيُّدَ يَذْهَبُ بنُورِ ٱلْحَقِّ.

برحذر باش از اینکه کار خود را بیشتر و بزرگتر از آنچه هست جلوه دهی... که بزرگ‌نمایی، نور حقیقت را در کار از بین می‌برد.[1]

نکتهٔ دیگر، صداقت در وعده‌هایی است که مدیر به جامعه می‌دهد. زیرا وعده‌های مدیر اگر مبتنی بر واقعیّات نباشد، گرچه ممکن است در لحظهٔ اوّل مردم را خوشحال کند و احساس رضایتی در آنان نسبت به مدیر به وجود آورد؛ امّا وقتی انتظاری که در آنها ایجاد می‌شود برآورده نگردید، هم مردم خشمگین خواهند شد و هم مدیر در نزد مردم بی‌اعتبار خواهد گردید و اعتقاد جامعه از وی سلب خواهد شد. بنابراین وقتی مدیر می‌خواهد برنامه‌های آیندهٔ خود را به اطّلاع جامعه برساند، باید آنچه را که قطعی‌ّالوقوع می‌بیند بیان کند و از بلندپروازیهای غیر عملی پرهیز نماید و حتّی آنچه را هم که احتمال انجامش را می‌دهد امّا برایش قطعی نیست، وعده ندهد؛ زیرا اگر توانست در انجام آن توفیق یابد که به عنوان یک امر غیرمترقّبه مردم را خشنودتر خواهد ساخت و اگر توفیقی در انجام آن بدست نیاورد نه توقّع ناکامی در جامعه باقی خواهد ماند و نه اعتراضی بر وی خواهد بود.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این خصوص به مالک می‌نویسد:

أوْ أنْ تَعدَهُمْ فَتُتْبِعَ مَوْعدَكَ بِخُلْفكَ ... وَ ٱلْخُلْفَ يُوجبُ ٱلْمَقْتَ عنْدَ ٱللهِ وَ ٱلنّاسِ. قالَ ٱللهُ تَعالى كَبُرَ مَقْتاً عنْدَ ٱللهِ أنْ تَقُولُوا ما لا تَفْعَلُونَ.

برحذر باش از اینکه وعده‌ای به مردم بدهی و در پی آن در زمان

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

انجامش از آن تخلّف کنی.. و تخلّف از وعده موجب خشم خدا و مردم خواهد شد، خدای تعالی می‌فرماید خشم خدا فزونی یافت از اینکه چیزی می‌گوئید که به آن عمل نمی‌کنید.[۱]

نکته بعد صداقت در پذیرش ضعفها و کوتاهیهاست؛ زیرا به هر صورت ممکن است خود مدیر و یا معاونین و همکارانش در جریان کارها اشتباهی مرتکب شوند و مسؤولیّتشان را در موردی بخوبی انجام ندهند و احیاناً در جریان آن، حقّ مردم نیز تضییع گردد. در چنین شرایطی، اگر مردم مدیر را به آن امر توجّه دادند، به هیچ‌وجه جایز نیست که مدیر تغافل نماید و بخواهد با لفّاظی، واقعیّتی را که هم خود بدان واقف است و هم مردم از آن آگاهند، انکار کرده و ضعف و خلافی را، با عبارت‌پردازی توجیه نماید. صادقانه پذیرفتن انتقادات بجا و اصولی و اعتراف به ضعفها و نارسائیها، سبب خواهد شد که مردم اعتقاد بیشتری به مدیر پیدا کنند و خطای او و همکارانش را ندیده بگیرند. امّا اگر به عکس، مردم مشاهده نمایند که واقعیّت انکارناپذیری را مدیر انکار می‌کند و به هیچ‌وجه حاضر به پذیرفتن آن نیست، برآشفته می‌شوند و تمامی اعتماد خود به او را از دست می‌دهند. مدیر باید بداند این‌گونه پافشاریها در عدم پذیرش حقّ، به سود او نیست؛ بلکه صادقانه پذیرفتن اعتراضات بجا و درصدد برطرف کردن و جبران نمودن آنها بودن است که هم کار را اصلاح می‌کند و هم مردم را رضایت می‌بخشد.

علی علیه‌السلام در این رابطه به مالک می‌نویسند:

وَ إیّاکَ... وَ ٱلتَّغابی عَمّا تُعْنی[۱] به ممّا قَدْ وَضَحَ لِلْعُیُون فَإنَّهُ مأْخُوذٌ منْکَ لغَیْرِکَ وَ عَمّا قَلیل تَنْکَشفُ عَنْکَ أَغْطِیَةَ ٱلأُمُور وَ یَنْتَصفُ منْکَ لِلْمَظْلُوم.

برحذر باش از اینکه در آنچه در برابر چشم همهٔ مردم است و خود نیز بخوبی می‌فهمی، خویشتن را به نادانی بزنی؛ که هرآینه در مورد آن در برابر دیگران باید پاسخگو باشی و بزودی پردهٔ کارها در برابرت فرو می‌افتد و حقّ مظلوم از تو بازستانده می‌شود.[۲]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۱۱- مدیر و نزدیکانش

مدیر و نزدیکانش

در داخل هر سازمان بعضی از افراد رابطهٔ بیشتری با مدیر پیدا می‌کنند و بین آنها دوستی و رفاقت به وجود می‌آید و در بین کارکنان به این ویژگی شناخته می‌شوند. در بین کسانی که از خدمات سازمان استفاده می‌کنند و برای انجام کارهایشان به سازمان مراجعه می‌نمایند نیز اشخاصی وجود دارند که یا بستگی فامیلی، و یا آشنایی و دوستی شخصی، و یا پیوند گروهی و جناحی با مدیر سازمان دارند. این دوستی و قرابت با مدیر، احتمالاً توقّعات خاصّی را در هر دو گروه داخل و خارج سازمان ایجاد می‌نماید و ایشان براساس آن توقّع، خود را متمایز از دیگران دانسته و حقوق ویژه‌ای برای خود قائل می‌شوند. لذا به منظور حفظ و برقرار ماندن عدالت در کار، مدیر می‌بایست در این مورد هشیاری لازم را به خرج دهد.

مقابله با روحیّات بد نزدیکان

فردی که در داخل سازمان رابطهٔ دوستی با مدیر دارد ممکن است با اتّکاء به این رابطه، وظایف خود را به شایستگی انجام ندهد و مقرّرات سازمان را بدرستی مراعات ننماید یا توقّعات بیجا از دیگران داشته باشد و امتیازات ویژه‌ای را علاوه بر آنچه قانوناً به او تعلّق می‌گیرد طلب نماید. همچنین ممکن است به خیال اینکه با وجود دوستی او با مدیر کسی جرأت تنبیه و تعقیب وی را ندارد، دست به آزار دیگران یا تخلّف و حتّی خیانت بزند. بستگان و نزدیکان مدیر در خارج از سازمان نیز احتمال دارد به حساب اینکه با مدیر خصوصیّتی دارند برای خود حقوق ویژه‌ای قائل بوده و انتظار داشته باشند خارج از نوبت و بیرون از ضوابط و مقرّرات کارهایی که به سازمان ارجاع می‌دهند انجام شود؛ یا به اعتبار اینکه مدیر فلان سازمان با آنان قرابتی دارد، در جامعه به دیگران زور بگویند و حقوق آنها را تضییع

کنند، قانون را زیر پا بگذارند و مرتکب تخلّف و ظلم شوند و در ذهن خود تصوّر کنند با وجود قرابتشان با مدیر مزبور کسی به خود اجازه نخواهد داد زبان به اعتراض بگشاید و آنها را کیفر نماید. با توجّه به این مسائل مدیر موظّف است به نحوی عمل کند که اساساً کسی چنین افکاری را در ذهن خود نپروراند و این تصوّر را که نزدیکیش با مدیر او را از همهٔ مقرّرات و ضوابط مستثنی می‌سازد، به خاطر راه ندهد.

علی علیه‌السلام در این زمینه به مالک می‌نویسند:

إنَّ لِلْوالی خاصَّةً وَ بِطانَةً فیهِمْ ٱسْتِئْثارٌ وَ تَطاوُلٌ وَ قِلَّةُ إنْصافٍ فی مُعامَلَةٍ فَأحْسِمْ مادَّةَ أُولٰئِکَ بِقَطْعِ أسْبابِ تِلْکَ ٱلأحْوالِ.

همانا مدیر نزدیکان و دوستان همرازی دارد که خود را ممتاز از دیگران دانسته و برتری‌جویی نموده و در معامله کم‌انصافند، پس تو با قطع کردن آنچه موجب چنین روحیّاتی گشته این انحراف را ریشه‌کَن کُن.[1]

عدم اعطاء امتیازات ویژه

یکی از اموری که مدیر در رابطه با نزدیکانش باید به آن توجّه داشته باشد ندادن امتیازات خاصّ به بستگان و دوستان خود می‌باشد. زیرا نفس نزدیکی به مدیر هیچ‌گونه حقّ خاصّ و اولویّتی را برای کسی به وجود نمی‌آورد و امکاناتی هم که مدیر به دلیل مسؤولیّتش در اختیار دارد ملک شخصی او نیستند تا به هر که خواست ببخشد و از هر که خواست دریغ نماید؛ بلکه آنها حقوق عمومی جامعه‌اند که همهٔ اعضای جامعه حقّ برابری در رابطه با آنها دارند و در نتیجه، تنها ضوابط و معیارهای عادلانه است که باید تعیین نماید چه کسی و به چه میزانی از آن امتیازات و امکانات برخوردار گردد. بر همین اساس است که مدیر به هیچ‌وجه مجاز نیست برای دوستان و اقربای خویش تقدّمی قائل شود و آنچه که حقّ دیگران است به آنها

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

ببخشد، خواه امکانات مادّی باشد و خواه مناصب و مشاغل.

حضرت امیر علیه‌السلام در رابطه با این مسأله به مالک می‌نگارند:

وَ لا تُقْطِعَنَّ لاَحَد مِنْ حاشِیَتِکَ وَ حامَتِکَ قَطیعَةً.

املاک و اموالی را به هیچ یک از اطرافیان و نزدیکان خود نبخش.[1]

عدم عقد قرار داد با نزدیکان

هر سازمان پروژه‌ها و برنامه‌هایی دارد که اجرای آنها را طیّ قراردادهایی به افراد یا مؤسّساتی واگذار می‌کند و یا امکاناتی در اختیار دارد که بهره‌برداری از آنها را در مقابل پرداخت مبالغی طیّ قراردادهایی به کسانی اختصاص می‌دهد. احتمال دارد مدیر در رابطه با خویشاوندان و نزدیکانش با این روحیّه مواجه شود که از او توقع پرداخت مبلغ بیشتری در قبال کاری که برای سازمان انجام می‌دهند، یا دریافت مبلغ کمتری در قبال خدماتی که از سازمان می‌گیرند، را داشته باشند، یا در جریان اجرای قرارداد بخواهند با اتّکاء به نزدیکیشان با مدیر سازمان، سنگینی کار را بر دوش دیگر شرکاء انداخته و در بهره‌برداری از امکانات، حقّ بیشتری برای خود قائل شوند. با توجّه به این امر بهتر است اساساً مدیر با کسانی که چنین تصوّراتی در سر می‌پرورانند و چنان توقّعاتی دارند، یعنی با نزدیکان و خویشاوندان خود، قرارداد نبندد؛ زیرا در نهایت امر سودش به جیب آنها می‌رود و مسؤولیّت و بدنامیش متوجّه شخص مدیر خواهد بود.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در این خصوص به مالک می‌فرمایند:

وَ لا یَطْمَعَنَّ مِنْکَ فی اَعْتِقاد عُقْدَة تَضُرُّ بِمَنْ یَلیهَا مِنَ اَلنّاس فی شِرْب أَوْ عَمَل مُشْتَرَک یَحْمِلُونَ مَؤُونَتَهُ عَلی غَیْرِهِمْ فَیَکُونَ مَهْنَأُ ذٰلِکَ لَهُمْ دُونَکَ وَ عَیْبُهُ عَلَیْکَ فی اَلدُّنْیا وَ اَلآخِرَة.

و در اینکه قراردادی با تو ببندند که مایه زیان مردم دیگر باشد و

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

در آبیاری زمین یا کارهای گروهی، سنگینی کار را بر دوش دیگران بیندازند، طمع نکنند؛ زیرا لذّت آن را ایشان می‌برند و ننگ و بدنامی دنیوی و اخروی آن متوجّه تو خواهد بود.[1]

مراعات بی‌طرفی و انصاف

از آنجا که در جریان کارهای سازمان مواردی پیش می‌آید که مدیر باید در مسأله‌ای که بین یکی از دوستانش و فرد دیگری در سازمان مورد اختلاف است قضاوت و اظهار نظر نموده یا تصمیم بگیرد؛ همچنین موقعیّتهایی پدید می‌آید که مدیر باید بین یکی از نزدیکانش و یک مراجعه کنندهٔ دیگر قضاوت نماید که کدام اولویّت دارند و یا حقّ با کدام است، مراعات بی‌طرفی مطلق و حرکت در خطّ انصاف و عدالت بر مدیر فرض است. صرف نظر از اینکه یکی از دو طرف دوست یا خویشاوند نزدیک مدیر است و اگر حقّ را به جانب او ندهد، ممکن است از وی رنجیده خاطر شده، پیوند دوستی را ببُرد یا منجر به پدید آمدن مشکلی در محیط فامیلی شود، مدیر باید به دقّت بررسی کند که براستی حقّ به جانب کدام است، و آنچه را تشخیص داد، صرف نظر از تمایلات درونی یا توقعّات نزدیکان و خویشاوندان، با صراحت و قاطعیّت بیان نموده و بر مبنای آن تصمیم بگیرد. چنانچه مدیر برخلاف این عمل کرد، دست به ظلم آلوده و نه تنها فرد مظلوم، که خداوند نیز با وی دشمن خواهد شد و هیچ راه گریزی هم برای وی وجود نخواهند داشت.

مدیر باید بداند که هیچ چیز به اندازهٔ ظلم، موجبات سقوط و واژگونی او را فراهم نخواهد ساخت و در نتیجه اگر به موفّقیّت خود علاقه‌مند است باید به شدّت از ارتکاب چنین مظالمی پرهیز نماید. این خود چیزی جدای از کیفر تلخ و سختی است که در جهان آخرت ستمکاران را تهدید می‌نماید.

علی علیه‌السلام در این مورد به مالک دستور می‌دهند:

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

أنْصف ٱللهَ وَ أنْصف ٱلنّاسَ منْ نَفْسکَ وَ منْ خاصَّة أهْلکَ وَ مَنْ لَکَ فیه هَوًی مَنْ رَعیَّتکَ فَإنَّکَ إلاّ تَفْعَلْ تَظْلمْ وَ مَنْ ظَلَمَ عبادَ ٱللهِ کانَ ٱللهُ خَصْمَهُ دُونَ عباده وَ مَنْ خاصَمَهُ ٱللهُ أدْحَضَ حُجَّتَهُ وَ کانَ للهِ حَرْباً حَتّی یَنْزعَ أوْ یَتُوبَ وَ لَیْسَ شَیْءٌ أدْعی إلی تَغْییر نعْمَة ٱللهِ وَ تَعْجیل نقْمَته منْ إقامَة علی ظُلْمٍ فَإنَّ ٱللهَ سَمیعُ دَعْوَة ٱلْمُضْطَهدینَ وَ هُوَ للظّالمینَ بالْمرْصاد.

آنگاه که بین خدا یا مردم از یک سو و خویشتن یا بستگان نزدیکت یا کسی از مردم که مورد علاقهٔ توست قرار گرفتی، انصاف را رعایت کن که در غیر این صورت مرتکب ظلم شده‌ای و آنکه به بندگان خدا ستم نماید، علاوه بر بندگان او، خدا دشمنش خواهد بود و کسی که خدا به دشمنیش برخیزد راه گریز را بر او می‌بندد و تا زمانی که از راه ستم باز نگردد یا توبه نماید در جنگ با خدا خواهد بود. و هیچ چیز به اندازهٔ برپایی ظلم تغییر نعمت‌های الهی را تسریع نمی‌کند و نزول انتقام خداوند را شتاب نمی‌بخشد. پس هرآینه خداوند شنوای نالهٔ ستمدیدگان و در کمین ستمکاران است.[1]

و نیز به او می‌فرمایند:

وَ ألْزم ٱلْحَقَّ مَنْ لَزمَهُ منَ ٱلْقَریب وَ ٱلْبَعید وَ کُنْ فی ذٰلکَ صابراً مُحْتَسباً واقعاً ذٰلکَ منْ قَرابَتکَ وَ خاصَّتکَ حَیْثُ وَقَعَ وَ ٱبْتَغ عاقبَتَهُ بما یَثْقَلُ عَلَیْکَ منْهُ فَإنَّ مَغَبَّةَ ذٰلکَ مَحْمُودَةٌ.

بین نزدیکان و دوران حقّ را به آن کس بده که براستی حقّ با اوست و در این کار، با وجود هرچه که بر اثر آن بر سر نزدیکان و خویشاوندانت می‌آید، پایدار و شکیبا باش و دل به پاداش الهی ببند و در عین همهٔ دشواری‌ای که چنین کاری برای تو دارد سرانجام نیک آن را در نظر آور که هرآینه عاقبت آن پسندیده است.[2]

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.
2- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

۱۲- مدیر و عبادت

احساس و اندیشهٔ ربّانی

از آنجا که انسان به هر چیز از دیدگاه مطلوب و مقصود خویش می‌نگرد و براساس آن امور را ارزیابی می‌کند و در رابطه با آن، گرایش و گریز پیدا می‌کند و به انگیزهٔ آن، دست به کار می‌برد؛ همهٔ رفتار و گفتار و اندیشه و احساس انسان رنگی از مطلوب و مقصود او دارد. به همین خاطر است که مدیر اسلامی احساس و اندیشه‌ای ربّانی داشته و انگیزنده و سائق او در کارها تنها خداست. به عشق او مسؤولیّت می‌پذیرد و با حبّ او تلاش می‌نماید، با آرزوی قرب او خود را وقف خدمت مردم می‌کند و به امید وصل او هر سختی و مشقّتی را استقبال می‌نماید. این‌گونه است که تلاش و کوشش مدیر اسلامی در عرصهٔ کار، عبادت به شمار آمده و از او عارفی سالک می‌سازد که با خدماتش منازل سلوک را یکی پس از دیگری پشت سر می‌نهد و از همین روست که محیط کار برای او به معبدی بدل می‌گردد که تنها خدا در آن بندگی می‌شود. بنابراین انجام مسؤولیّتهای ناشی از مدیریّت، خود عبادت است.

امیرالمؤمنین علیه‌السلام این حقیقت را چنین به مالک گوشزد می‌نمایند:

> **وَ إنْ كانَتْ كُلُّها لله إذا صَلُحَتْ فيهَا ٱلنِّيَّةُ وَ سَلِمَتْ مِنْهَا ٱلرَّعِيَّةُ.**
>
> گرچه تمامی اوقات روز اگر مدیر نیّت پاک داشته و مردم از او آسوده‌خاطر باشند، برای خدا صرف می‌شود و عبادت به شمار می‌آید.[1]

از آنجا که هدف از عبادت قرب به درگاه الهی است، اگر مدیر در محاسبهٔ نفس خویش دریابد که علی‌رغم همهٔ موفّقیّتهای کاری حاصله و خدماتی که در سمَت مدیریّت انجام داده و بهره‌های فراوانی که دیگران از رهگذر کار او برده‌اند، خود به

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

خدا نزدیکتر نشده است، باید بداند که تمامی تلاشهایش تباه و بیهوده است، و در ارزیابی الهی علی‌رغم اینکه دیگران از کار او بهره‌مند شده‌اند، خود او زیانکار و خسارت‌دیده است. بنابراین مدیر اسلامی نباید به صرف اینکه می‌بیند سازمان تحت مدیریّت وی به بهترین وجه اداره می‌شود و افراد نیازمند و درمانده، از رهگذر خدمات او بهره‌مند و مستغنی می‌گردند، دلشاد شود؛ زیرا به تعبیر قرآن کریم زیانکارترین افراد کسانی هستند که از رابطهٔ خویش با خدا غافل شده و تلاش خود را مصروف وجههٔ دنیوی امور نموده‌اند و بسیاریِ بازده کارشان در آنان احساس موفّقیّت و کامیابی برانگیخته است.

در روایات اسلامی، انسانها از اینکه «جسر ناس» شوند تحذیر گردیده‌اند و مراد از جسر ناس افرادی هستند که همچون پلی واسطهٔ دستیابی دیگران به نیازهای دنیوی و حتّی کمالات معنوی و مقامات اخروی گردند، امّا خود از معنویّات بی‌بهره و در آخرت تهیدستند.

به همین خاطر است که تعریف و تمجید دیگران و یا خُرده‌گیری و تکذیب آنان در مدیر اسلامی تأثیری بر جای نمی‌گذارد؛ بلکه آنچه در او مؤثّر است احساس رضایت باطنی اوست از اینکه بر وفق رضای الهی عمل نموده و منازلی از کمالات معنوی را طی کرده و به درگاه الهی نزدیکتر شده است.[1]

1- در همین رابطه امام باقر7 می‌فرمایند:

وَ ٱعْلَمْ بِأَنَّکَ لا تَکُونُ لَنا وَلِیّاً حَتّی لَو ٱجْتَمَعَ أَهْلُ مِصْرِکَ وَ قالُوا إِنَّکَ رَجُلٌ سَوْءٌ لَمْ یَحْزُنْکَ ذلکَ وَ لَوْ قالُوا إِنَّکَ رَجُلٌ صالِحٌ لَمْ یَسُرُّکَ ذلکَ وَ لکِنْ أَعْرِضْ نَفْسَکَ عَلی کتاب ٱللّه فَإِنْ کُنْتَ سالکاً سَبِیلَهُ، زاهداً فی تَزْهیده، راغباً فی تَرْغیبه، خائفاً مِنْ تَخْویفه، فَأَثْبِتْ وَ أَبْشِرْ فَإِنَّهُ لایَضُرُّکَ ما قیلَ فیکَ وَ إِنْ کُنْتَ مُبائِناً لِلْقُرْآن فَماذا ٱلَّذی یَغُرُّکَ مِنْ نَفْسِکَ.

و بدان که تو ولیّ ما شمرده نمی‌شوی تا چنان گردی که اگر همهٔ اهل دیارت به زبان واحد بگویند تو مرد بدی هستی مایهٔ اندوه تو نگردد و اگر همهٔ آنها بگویند تو مرد خوبی هستی شادت نکند. ولکن خود را بر قرآن عرضه کن؛ پس اگر رهرو راه قرآن بودی و از آنچه قرآن به زهد ورزیدن در موردش دعوت کرده، زهد ورزیده بودی و به آنچه قرآن بدان ترغیب نموده، رغبت داشتی و از آنچه قرآن ترسانده، ترسیده بودی، پس ثابت‌قدم و استوار و شادمان و خرسند باش که

بر این اساس هر مدیر اسلامی می‌بایست در پایان کار روزانه، دقایقی را برای محاسبهٔ نفس خویش اختصاص داده و در خلوت، در پیشگاه الهی به ارزیابی عملکرد روزانهٔ خویش بپردازد و در مورد کارهایی که او را به خدا نزدیکتر ساخته، به خاطر توفیقی که خداوند در انجام آنها نصیب او کرده است شکر نموده و در مورد کارهایی که موجب بُعد و دوری او از خدا شده است استغفار نماید و با تصمیم بر ترک، در جهت جبران آنها اقدام کند.

به بیان دیگر، مدیر می‌بایست در جریان کار، در این اندیشه باشد که خود، تا چه حدّ در انجام تکالیف الهیش موفّق بوده است و در نتیجه باید همّ و غمّ خود را مصروف مکتسبات درونی و معنوی خویش از رهگذر حُسن انجام وظیفه نماید و موفّقیّت و شکست خود را با این معیار ارزیابی کند والاّ آنچه که در خارج وقوع خواهد یافت و میزان تأثیری که خداوند به عمل او خواهد بخشید، در حوزهٔ مسؤولیّت او نیست و نباید در آن زمینه دغدغهٔ خاطر داشته باشد؛ زیرا بی‌تردید، خداوند بیش از او خیرخواه دین و دولت و جامعه و امّت اسلامی بوده و در تحقّق بخشیدن به ارادهٔ خود نیز توانا و قادر است. بنابراین در خارج، آنچه خداوند مصلحت بداند اتّفاق می‌افتد و بی‌شک خیر است، گرچه ممکن است حکمت آن پوشیده باشد، و بر عهدهٔ افراد نیست که در این مورد اضطراب و نگرانی داشته باشند. تنها نگرانی مدیر باید در این باشد که در جریان کارها تا چه حدّ وظیفهٔ خویش را به عنوان یک بندهٔ شایسته خدا انجام داده است و همان‌گونه که عبدالمطّلب، جدّ بزرگوار پیامبر صلی الله علیه و آله و سلم در پاسخ این اعتراض ابرهه که چرا در

در چنین حالتی هر چه درباره‌ات بگویند به تو زیانی نخواهد رساند. امّا اگر از قرآن جدا بودی، پس چه چیزی است که سبب شده بر خود ببالی؟ (تحف العقول، ص 292)

شرایطی که من به مکّه حمله کرده و قصد ویران ساختن خانهٔ خدا را دارم، تو به فکر شترهایت هستی، فرمود:

أَنَا رَبُّ ٱلإِبِلِ وَ إِنَّ لِلْبَيْتِ رَبّاً.

من صاحب و مسؤول شترهایم هستم و خانه، خود صاحبی دارد.[1]

مدیر اسلامی نیز باید در جریان کارها، در اندیشهٔ انجام تکالیف الهی خود و به سلامت نگاهداشتن خویش از شیاطینی که در امر مدیریّت از بیرون و درون به او حمله‌ورند باشد والاّ امّت مسلم و دولت و کشور و اسلام، خود صاحبی دارند خیرخواه و قادر؛ که با وجود چنین صاحبی، جای این نیست که مدیر هیچ‌گونه اضطراب و تشویشی به خود راه دهد.

رابطهٔ خاصّ با خدا

گرچه همان‌گونه که گفتیم، مدیر اسلامی در لحظه لحظهٔ روزش به عبادت خدا مشغول است؛ امّا این، ضرورت برقراری ارتباط خاصّ با خدا را برای او منتفی نمی‌سازد. مدیر با راز و نیاز با خدا و مناجات و نیایش با او نیرو می‌گیرد و روح افسرده از برخوردها و اشتغالات خود را آرامش می‌بخشد. در نتیجه، اینکه برخی مدیران به بهانهٔ تراکم کار و درگیری بسیار، از این ارتباطات ویژهٔ ملکوتی غفلت می‌ورزند و به تصوّر مهمتر بودن کارهایشان، وقتی را به آن اختصاص نمی‌دهند، اشتباه بسیار بزرگی است؛ زیرا این‌گونه افراد تدریجاً لطافت روحی خود را در جریان کار از دست می‌دهند و حلاوت معنوی کار در نزدشان از بین می‌رود. در نتیجه، کار تبدیل به امری خشک و بی‌روح می‌شود که کسالت می‌آفریند و افسردگی می‌زاید؛ بنابراین دیگر نه مدیر در جریان کار آن روح لطیف و متعالی را، و نه کار برای او آن طعم شیرین و مطبوع گذشته را خواهد داشت.

علی علیه‌السلام در این مورد به مالک می‌فرمایند:

1- مناقب ابن شهرآشوب، ج ۱، ص ۱۸.

وَ ٱجْعَلْ لِنَفْسِکَ فیما بَیْنَکَ وَ بَیْنَ ٱللهِ أَفْضَلَ تِلْکَ ٱلْمَواقیتِ وَ أَجْزَلَ تِلْکَ ٱلأَقْسامِ.

برای ارتباط خودت با خدا، بهترین و مهمترین قسمت اوقات روز را برای خویش اختصاص بده.[1]

توجّه و اهمّیّت دادن به نماز

بسیار اتفّاق می‌افتد که اشتغالات مدیر او را از برگزاری بموقع نماز باز می‌دارد یا سبب می‌شود که هنگام خواندن نماز، چنان شتاب‌زده رفتار کند که هیچ عمل مستحبّی را به جای نیاورده و حتّی در ارکان و واجبات نمازش هم نقص و ایرادی پدید آید. این بی‌توجّهی و کم‌اهمّیّت تلقّی کردن نماز، خطایی بس عظیم است؛ زیرا مدیر اسلامی، تنها برای انجام تکلیف الهی و دستور خداوند است که به کار مدیریّت مشغول گشته است. حال اگر کار چنان مدیر را مسحور خویش نماید که این هدف فراموش شود و در نتیجه، خود کار هدف قرار گیرد، آنگاه که کار در سازمان با یکی دیگر از فرامین الهی که از اهمّیّت بیشتری برخوردار است در تضادّ قرار گیرد، ممکن است مدیر به آن دستور کم‌اعتنایی کرده و کار خود را ادامه دهد. در حالی که اگر مدیر همواره توجّه داشته باشد که نفسِ کار هدف نیست، بلکه اطاعت از خدا هدف است، و چون انجام وظایف شغلی نیز یک تکلیف الهی است باید بدان پرداخت؛ آنگاه که فرمان دیگری از جانب خدا صادر می‌شود، او بدون کراهت و بی‌میلی، مشتاقانه دست از کار می‌کشد و به اجرای آن فرمان می‌پردازد. با توجّه به این نکته، نماز که پایه و ستون دین و شرط قبولی اعمال دیگر می‌باشد و برای آن زمان و شرایط ویژه‌ای از جانب خدا تعیین شده است هیچ‌گاه نباید در نزد مدیر مورد بی‌اعتنایی قرار گیرد.

در جریان کارها مواردی پیش می‌آید که در اثنای جلسه‌ای یا در حین انجام کاری، ندای مؤذّن بلند می‌شود و زمان اقامهٔ نماز فرا می‌رسد؛ اغلب در این‌گونه

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

موارد مدیران بی‌اعتنا به وقت نماز، جلسه و کار را ادامه می‌دهند؛ در حالی که اگر چند دقیقه‌ای جلسه را متوقّف نموده و دست از کار بکشند و نماز را به پا دارند و آنگاه جلسه و کارشان را ادامه دهند، بی‌شک لطمه‌ای به کار نمی‌خورد. گرچه حتّی اگر در کار هم خللی ایجاد شود، چون هدف اطاعت فرمان خداست، باید بدان گردن نهاد و اجرا کرد.

حضرت امیر علیه‌السلام در مورد برگزاری نماز به مالک می‌فرمایند:

وَ لْيَكُنْ فی خاصَّة ما تُخْلِصُ به لله دينَکَ إقامَةُ فَرائضه اَلَّتی هی لَهُ خاصَّةً فَأَعْطِ لله منْ بَدَنَکَ فی لَيْلَکَ وَ نَهارَکَ وَ وَفِّ ما تَقَرَّبْتَ به إلَی اَللّه منْ ذٰلکَ کاملاً غَيْرَ مَثْلُومٍ وَ لا مَنْقُوص بالغاً منْ بَدَنَکَ ما بَلَغَ.

و در وقتی که برای عبادت خالصانهٔ خدا اختصاص می‌دهی باید واجباتی را که تنها برای اوست برپا داری. پس بخشی از روز و شب را به بندگی خدا بسپار و آن عبادتی که به وسیلهٔ آن به خدا تقرّب می‌جویی، ولو پیکرت را هم به مشقّت اندازد، کامل و بی‌نقص و بی‌خلل به جای آور.[1]

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در دستورالعملی که برای محمّد بن ابی‌بکر که قبل از مالک او را به فرمانروایی مصر گماردند، صادر فرمودند، می‌نویسند:

صَلِّ اَلصَّلوةَ لوَقْتها اَلْمُؤَقَّت لَها وَ لا تَعْجَلْ وَقْتَها لفَراغ وَ لا تُؤَخِّرْها عَنْ وَقْتها لاشْتغال وَ اَعْلَمْ أَنَّ کُلَّ شَیء منْ عَمَلکَ تَبَعٌ لصَلاتکَ.

نماز را در وقتی که برای آن تعیین شده به جای آور، نه وقت آن را به علّت فراغ از کار پیش انداز و نه به سبب اشتغال به کار به تأخیر انداز و بدان که همهٔ کارهای تو بسته به نماز توست.[2]

دعا و استمداد از خدا

از آنجا که مسؤولیّتهای ناشی از مدیریّت بسیار خطیر است و وظایف مدیر در

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- نهج البلاغه، نامهٔ 27.

۲- نهج البلاغه، نامهٔ 34.

رابطه با سازمان، کارکنان، مراجعان و جامعه بسیار ظریف و حسّاس و دقیق می‌باشد؛ بی‌شک جز با یاری خدا و امدادهای الهی، هیچ‌کس قادر نخواهد بود ضوابط دقیق اسلام در امر مدیریّت را به طور کامل مراعات نموده و براساس آن ایفای وظیفه نماید. بنابراین مدیر اسلامی همواره متّکی به نصرت الهی بوده و در انجام وظایفش از خدا طلب توفیق می‌نماید و با روح توکّل، در عرصهٔ مدیریّت گام برمی‌دارد و در اوقاتی که با خدای خود خلوت می‌کند، از او کمک می‌خواهد و یاری می‌طلبد.

علی علیه‌السلام در نامه‌ای به محمّد بن ابی‌بکر فرماندار مصر می‌نگارند:

وَ أَكْثِرِ ٱلإسْتِعانَةَ بِاللهِ يَكْفيكَ ما أَهَمَّكَ وَ يُعِنْكَ عَلىٰ ما يُنْزَلُ بِكَ إنْ شاءَ ٱللهُ.

و بسیار از خدا مدد بجوی که تو را در کارهای دشوارت کفایت می‌کند و در مشکلاتی که برای تو رخ می‌دهد یاریت می‌کند ان‌شاءالله.[۲]

مدیر موفّق

مقدّمه

یکی از پرسشهای مطرح در عرصهٔ مدیریّت این است که مدیر موفّق کیست و ملاک و رمز موفّقیّت مدیر در چیست. هر یک از صاحب‌نظران به این سؤال پاسخهایی متناسب با دیدگاه‌های خود داده‌اند. در این بخش برآنیم که از دیدگاه اندیشهٔ اسلامی به این سؤال به اختصار پاسخ گوییم. به بیان دیگر درصددیم اجمالاً توضیح دهیم که از نظر مدیریّت اسلامی به چه مدیری می‌توان عنوان موفّق داد و میزان موفّقیّت مدیر را با چه معیاری می‌توان ارزیابی کرد و مدیر برای دستیابی به موفّقیّت به چه چیزهایی نیاز دارد.

تعاریف

قبل از ورود به بحث، لازم است واژه‌های «هدف»، «موفّقیّت» و «مطلوبیّت» را از دیدگاه خود تعریف کنیم تا کاربرد دقیق آنها در این نوشته مشخّص گردد.

۱. **هدف:** هدف غایتی است که هر انسان خردمند از رهگذر تلاش خود درصدد دستیابی به آن است. به تعبیر فلاسفه و متکلّمین «صدور فعل بی‌هدف از فاعل حکیم محال است». اگرچه فرد در هر اقدام ممکن است اهداف متعدّدی را در نظر داشته باشد، لکن با اندک دقّتی مشخّص می‌گردد که در میان آن اهداف یک هدف، اصلی است و دیگر اهداف، جنبی و فرعی‌اند. هدف اصلی هدفی است که اگر تحقّق آن با تحقّق سایر اهداف در تعارض افتد، فرد برای دستیابی به آن بی‌درنگ از

سایر هدفها صرف نظر می‌کند. در میان اهداف جنبی و فرعی نیز ممکن است یکی یا برخی از آنها برای فرد مهمتر از دیگران باشد. بنابراین، می‌توان سلسله مراتبی از هدفها را تصوّر کرد که هدف اصلی یا غایی در رأس آنها قرار دارد و سایر اهداف به ترتیب اهمّیّت در مراتب پایین‌تر قرار گرفته‌اند.

در بسیاری از موارد اهداف جنبی و فرعی همان اهداف واسطند که فرد برای نیل به هدف اصلی باید ابتدا به آنها دست یابد. در این‌گونه موارد، دستیابی به آنها به این علّت مورد علاقه است که لازمهٔ نیل به هدف اصلی‌اند و صرف نظر از آن، برای فرد جاذبه‌ای ندارند. برخی اهداف نیز از آثار تبعی تحقّق هدف اصلی به شمار می‌آیند و با تحقّق هدف اصلی، آنها نیز خواه ناخواه محقَّق می‌شوند.

هر که کارد، قصد، گندم باشدش — کاه، خـود، انـدر تبـع می‌آیـدش
قصد در معراج، دید دوست بود — در تبع عرش و ملایک هم نمود

۲. موفّقیّت: موفّقیّت هر فرد در هر زمینه، یعنی منجر شدن تلاش او به هدفی که در آن عرصه داشته است. بنابراین، در مقولهٔ موفّقیّت، سه عامل هدف، تلاش، و منجر شدن تلاش به تحقّق هدف مطرح است و برای ارزیابی موفّقیّت هرکس در هر زمینه باید اوّل هدفی که در آن زمینه داشته مشخّص شود، دوم میزان تحقّق آن هدف از رهگذر تلاشی که انجام داده است معیّن گردد.

موفّقیّت را با مطلوبیّت نباید اشتباه گرفت. برای پرهیز از این اشتباه لازم است مطلوبیّت را نیز تعریف نماییم.

۳. مطلوبیّت: مطلوبیّت هر فرد در نظر هر شخص یا گروه، یعنی انطباق خصوصیّات یا عملکرد آن فرد با انتظارات شخص یا گروه مورد نظر. بنابراین در مقولهٔ مطلوبیّت، سه عامل خصوصیّات یا عملکرد فرد، انتظارات شخص یا گروه مورد نظر و انطباق این دو با یکدیگر مطرح است. برای ارزیابی مطلوبیّت هرکس

از دیدگاه شخص یا گروه معیّنی باید اوّل، خصوصیّات یا عملکرد فرد، دوم، انتظارات گروه یا شخص مورد نظر و سوم، میزان انطباق این دو با هم مشخّص شود.

بنابراین، موفّقیّت را فقط از یک دیدگاه (منجر شدن تلاش فرد به هدفش) می‌توان ارزیابی کرد، ولی مطلوبیّت از دیدگاه‌های متعدّد و حتّی نامحدود قابل ارزیابی است.

توجّه: با عنایت به تعاریف ذکر شده، فرد موفّق الزاماً از دید دیگران مطلوب نخواهد بود. همچنین فرد مطلوب از دید یک شخص یا گروه، الزاماً از دید اشخاص و گروه‌های دیگر مطلوب به شمار نمی‌آید. در نتیجه، باید در به کار بردن بجا و صحیح واژه‌های «موفّقیّت» و «مطلوبیّت» دقّت کافی کرد. به همین ترتیب باید از اشتباه گرفتن خصوصیّات یا اقداماتی که به موفّقیّت یا مطلوبیّت فرد منجر می‌شود با خود موفّقیّت و مطلوبیّت پرهیز کرد. مثلاً اگر کسی لازمهٔ نیل به موفّقیّت را سختکوشی یا برخورداری از دانش و اطّلاعات و امثال آن بداند، نباید در پاسخ به این سؤال که فرد موفّق کیست بگوید که فرد سختکوش یا دارای دانش و اطّلاعات زیاد؛ زیرا اینها از نظر او لازمهٔ دستیابی به موفّقیّت است و خود موفّقیّت نیست.

مدیر موفّق

مدیر موفّق از دیدگاه مدیریّت اسلامی کیست و معیار ارزیابی موفّقیّت مدیر مسلمان چیست؟

با روشن شدن مفاهیم فوق اکنون به عرصهٔ مدیریّت گام می‌نهیم تا مصادیق آنها را در این عرصه، از دیدگاه مدیریّت اسلامی شناسایی کنیم.

مدیر موفّق مدیری است که به هدفی که از پذیرش مدیریّت داشته دست یابد. برای پی بردن به این که هدف مدیر مسلمان از پذیرش مدیریّت چیست، باید ابتدا با طرز تفکّر و نظام ارزشی و نحوهٔ اولویّت‌بندی امور در اندیشهٔ وی آشنا شد.

در نظام فکریِ مدیر مسلمان، کمال معنوی بر رفاه مادّی، سعادت اُخروی بر

لذایذ دنیوی و در نهایت رضایت خدا بر رضایت خلق ترجیح دارد.

این طرز تفکّر مدیر مسلمان از آیات قرآن کریم و احادیث معصومین علیهم‌السلام نشأت گرفته است. طرز تفکّرهای دیگری وجود دارد که با شعار زیبای «مخالفت اسلام با رهبانیّت و اهتمام اسلام به امور اجتماعی» از برابری اهمّیّت رفاه مادّی با کمال معنوی و لذایذ دنیوی با سعادت اخروی سخن می‌رانند و در عمل از این هم فراتر می‌روند و کارشان به قربانی کردن کمال معنوی برای افزودن بر رفاه مادّی و چشم‌پوشی از سعادت اخروی برای کامجویی بیشتر از لذایذ دنیوی می‌کشد و در راه کسب شهرت و محبوبیّت در میان خلق، جلب رضایت و تأمین هوسهای آنان را هدف قرار می‌دهند و از رضایت الهی چشم می‌پوشند. این طرز تفکّرها را نمی‌توان اسلامی دانست و تشبّث طرفداران این فکر و رَویّه به آیات و احادیث را به چیزی جز تلاش بیهوده برای توجیه دنیاطلبیها و لذّت‌جویی‌هایشان نمی‌توان تعبیر کرد. اساساً آنچه راه و بینش انبیای الهی را از دنیامداران متمایز می‌سازد، چیزی جز همین شاخصه‌ها نیست. در نتیجه، نمی‌توان مدّعی پیروی از انبیا بود و در اندیشه و عمل در موضعی متضادّ با شاخصه‌های اصلی مکتبشان قرار گرفت.

برای نمونه به برخی از مستندات این طرز تفکّر مدیر مسلمان از قرآن کریم اشاره می‌کنیم:

بَلْ تُؤْثِرُونَ ٱلْحَیٰوةَ ٱلدُّنْیا وَ ٱلآخِرَةُ خَیْرٌ وَ أَبْقیٰ:

بلکه آنها زندگی دنیوی را ترجیح می‌دهند در حالی که آخرت بهتر و ماندگارتر است.[1]

وَ رِضْوانٌ مِنَ ٱللهِ أَکْبَرُ ذٰلِکَ هُوَ ٱلْفَوْزُ ٱلْعَظیمُ:

و خشنودی الهی بزرگتر است و آن همان موفّقیّت بزرگ است.[2]

رِجالٌ لا تُلْهیهِمْ تِجارَةٌ وَ لا بَیْعٌ عَنْ ذِکْرِ ٱللهِ:

مردانی که هیچ داد و ستد و خرید و فروشی آنها را از یاد خدا غافل

1- سورهٔ أعلیٰ، آیات 16 و 17.

۲- سورهٔ توبه، آیهٔ 72.

نمی‌سازد.[۱]

اَلَّذینَ یَشْرُونَ اَلْحَیٰوةَ اَلدُّنْیا بِالآخِرَةِ:

آنان که آخرت را به بهای زندگی دنیا می‌خرند.[۲]

إنَّ اَللهَ اَشْتَریٰ مِنَ اَلْمُؤْمِنینَ أنْفُسَهُمْ وَ أمْوالَهُمْ بِأنَّ لَهُمُ اَلْجَنَّةَ:

همانا خداوند از مؤمنان جانها و داراییهایشان را در قبال این که بهشت برای آنها باشد می‌خرد.[۳]

وَ ما اُوتیتُمْ مِنْ شَیء فَمَتاعُ اَلْحَیٰوةِ اَلدُّنْیا وَ زینَتُها وَ ما عِنْدَ اَللهِ خَیْرٌ وَ أبْقیٰ:

هر چه (در این عالَم) به شما داده شده است کالا و زینت زندگی دنیوی است و آنچه نزد خداست بهتر و ماندگارتر است.[٤]

زُیِّنَ لِلنّاسِ حُبُّ اَلشَّهَواتِ مِنَ اَلنِّساءِ وَ اَلْبَنینَ وَ اَلْقَناطیرِ اَلْمُقَنْطَرَةِ مِنَ اَلذَّهَبِ وَ اَلْفِضَّةِ وَ اَلْخَیْلِ اَلْمُسَوَّمَةِ وَ اَلأنْعامِ وَ اَلْحَرْثِ ذٰلِکَ مَتاعُ اَلْحَیٰوةِ اَلدُّنْیا وَ اَللهُ عِنْدَهُ حُسْنُ اَلْمَآبِ قُلْ أؤُنَبِّئُکُمْ بِخَیْرٍ مِنْ ذٰلِکُمْ لِلَّذینَ اتَّقَوْا عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنّاتٌ تَجْریِ مِنْ تَحْتِهَا اَلأنْهارُ خٰلِدینَ فیها وَ أزْواجٌ مُطَهَّرَةٌ وَ رِضْوانٌ مِنَ اَللهِ وَ اَللهُ بَصیرٌ بِالْعِبادِ[٥]

برای مردم، دوستی تمایلات به زنان و فرزندان و انبانهای چرمی انباشته از زر و سیم و اسبان علامت‌دار و دامها و کشت و زرع، نیکو و زیبا جلوه داده شد. این بهرهٔ زندگانی دنیاست و خداوند نزدش بازگشتگاه نیکوست. بگو آیا از بهتر از اینها باخبرتان سازم؟ برای کسانی که تقوا پیشه کردند در نزد پروردگارشان بهشتهایی که جویها از زیر آنها روان است و همسرانی پاک و خشنودی از جانب خدا، می‌باشد و خداوند بینای بر احوال بندگان است.

قُلْ إنَّ اَلْخاسِرینَ اَلَّذینَ خَسِروا أنْفُسَهُمْ[۱]

1- سورهٔ نور، آیهٔ 37.
۲- سورهٔ نساء، آیهٔ 74.
۳- سورهٔ توبه، آیهٔ 111.
٤- سورهٔ قصص، آیهٔ 60.
٥- سورهٔ آل عمران، آیات 14 و15.

بگو زیانکاران کسانی هستند که خود را به زیان باختند.

أُولَٰئِکَ ٱلَّذِینَ خَسِرُواْ أَنفُسَهُمْ وَ ضَلَّ عَنْهُمْ ما کانُوا یَفْتَرُونَ لا جَرَمَ أَنَّهُمْ فِی ٱلآخِرَةِ هُمُ ٱلأَخْسَرُونَ:[۲]

آنها کسانی هستند که خویشتن را به زیان باختند و آنچه دروغ می‌زدند از ایشان گم شد. ناگزیر آنها در قیامت همان زیانکارترین اشخاصند.

براساس این طرز فکر و چنین اولویّت‌بندی و ارزش‌گذاری، هدف اصلی مدیر مسلمان در زندگی به طور اعمّ و در پذیرش مسؤولیّت مدیریّت به طور اخصّ چیزی نیست جز جلب رضایت و نیل به قرب الهی که همان تعالی معنوی و کمال انسانی است.

حضرت امام خمینی‌ﷺ در تبیین همین حقیقت چنین می‌فرمایند:

قرآن آمده است که انسان را انسان کند، و همهٔ اینها وسیله است برای همان یک مطلب. تمام عبادات وسیله است. تمام ادعیه وسیله است. همه وسیله‌ای برای این است که انسان آن لُبابش ظاهر بشود. آن که بالقوّه است و لُبّ انسان است، به فعلیّت برسد و انسان بشود آدم. انسان بالقوّه بشود یک انسان بالفعل. انسان طبیعی بشود یک انسان الهیَ که همه چیزش الهی باشَد، هر چه می‌بیند حقّ ببیند. انبیا هم برای همین آمده‌اند. انبیا نیامده‌اند حکومت درست کنند. حکومت را می‌خواهند چه کنند؟ این هم هست، امّا نه این که انبیا آمده‌اند که دنیا را اداره کنند. حیوانات هم دنیا دارند و کار خودشان را اداره می‌کنند. البتّه بسط عدالت، همان بسط صفت حقّ‌تعالی است برای اشخاصی که چشم دارند، بسط عدالت هم می‌دهند. عدالت اجتماعی هم به دست آنهاست. حکومت هم تأسیس می‌کنند، حکومتی که حکومت عادله باشد. لکن مقصد

1- سورهٔ زمر، آیهٔ 15.

۲- سورهٔ هود، آیات 21 و 22.

این نیست. اینها همه وسیله است که انسان برسد به یک مرتبهٔ دیگری که برای آن انبیا آمده‌اند.[1]

برای مدیر مسلمان رفع نیازهای مادّی مثل خوراک، پوشاک، مسکن و...، و ارضای خواسته‌های روانی، مثل آرامش و امنیّت، برخورداری از احترام و تحسین دیگران، احساس مؤثّر بودن و...، هیچ یک هدف اصلی به شمار نمی‌آید و اگر با هدف اصلی تعارض داشته باشد، بی‌درنگ از آنها صرف نظر می‌شود. بنابراین، مدیر مسلمان وقتی موفّق خواهد بود که به هدف اصلی که از پذیرش مدیریّت دارد، یعنی تعالی معنوی و کمال انسانی که عین رضایت و نیل به قرب الهی است، دست یابد. در نتیجه، دستیابی به بالاترین بهره‌وریها و اثربخشیها، در صورتی که به بهای دست شستن از هدف اصلی، یعنی تعالی معنوی و کمال انسانی و چشم‌پوشی از اولویّتهایی که ذکر شد، باشد، برای مدیر مسلمان به هیچ‌وجه به معنای موفّقیّت نخواهد بود.

مدیر مسلمان توفیق خود را در ادای تکلیف الهی می‌بیند نه در هیچ نتیجهٔ مشخّص بیرونی. بنابراین اگر تکلیف را به شایستگی و خداپسندانه ادا کرده باشد خود را موفّق می‌یابد. خواه بازده بیرونی چشمگیر باشد خواه اندک.

اگر بازده بیرونی و بهره‌وری و اثربخشی را برای ارزیابی موفّقیّت مدیران ملاک قرار دهیم خواهیم دید که باید اغلب پیامبرانی را که قرآن کریم از آنها نام برده است ناموفّق بدانیم، چون سرانجام، جز اندکی به آنها ایمان نیاوردند و با فرود آمدن عذاب الهی پروندهٔ قومشان درهم پیچیده شد، همچون نوح و لوط و صالح و هود و شعیب علیهم‌السلام و حتّی پیامبر اسلام صلی‌الله‌علیه‌وآله که پس از رحلتش بجز تعداد انگشت‌شماری، همهٔ پیروانش راه ارتداد در پیش گرفتند و به رغم تأکیدات مکرّر آن حضرت دربارهٔ خلافت و ولایت حضرت علی علیه‌السلام، بیشترشان زیر پرچم غاصبان ولایت جمع شدند و نیز امیرالمؤمنین علیه‌السلام را که در دوران خلافت ظاهریش از نافرمانیهای افراد تحت حکومت خود و استواری و انسجام اصحاب معاویه

1- امام خمینی، تفسیر سورهٔ حمد، ص 174.

شکایت می‌فرمود[1] و امام حسن علیه‌السلام را که در مقابل معاویه به علّت نداشتن پیروان مصمّم و پایدار ناگزیر به ترک مخاصمه شد و امام حسین علیه‌السلام را که نتوانست در کارزار با یزید به پیروزی ظاهری دست یابد و سرانجام دیگر ائمّهٔ اطهار علیهم‌السلام را که در برابر بنی‌اُمیّه و بنی‌عبّاس به پیروزی ظاهری دست نیافتند. متقابلاً باید از بنی‌امیّه و بنی‌عبّاس، به دلیل پیروزی ظاهری و نفوذ امرشان در مردم و از همه بالاتر سازندگیهایی که خصوصاً در دوران حکومت عبّاسیان در سراسر بلاد اسلام صورت گرفت، به مثابهٔ مدیران موفّق نام ببریم. بی‌شک هیچ مسلمان بصیر و هیچ شیعهٔ آگاهی چنین قضاوتی را تأیید نمی‌کند. تنها توجّه به یک کلام امیرالمؤمنین علیه‌السلام پرده از راز ناکامیهای ظاهری خیل رهبران الهی بر می‌دارد، آنجا که می‌فرمایند:

وَ إنّی لَعالِمٌ بِما یُصْلِحُکُمْ وَ یُقیمُ أوَدَکُمْ وَ لکِنّی لا أری إصْلاحُکُمْ بِإفْسادِ نَفْسی:

من به روشی که شما را اصلاح می‌کند و کجی و نافرمانیتان را درست می‌کند به درستی آگاهم؛ لکن در نظر ندارم و شایسته نمی‌دانم که با تباه ساختن و به فساد افکندن خویشتن شما را اصلاح کنم.[2]

مدیر مسلمان همان‌گونه که بازده بیرونی سازمان را معیار سنجش موفّقیّت خود در امر مدیریّت نمی‌داند، تحسین و اقبال دیگران را نیز ملاک ارزیابی توفیق خویش در عرصهٔ مدیریّت به شمار نمی‌آورد.

در همین راستا، امام باقر علیه‌السلام در نامه‌ای خطاب به یکی از شیعیان و شاگردان خود می‌نگارند:

و اَعْلَمْ بِأنَّکَ لا تَکُونُ لَنا وَلیّاً حَتّی لَو اَجْتَمَعَ أهْلُ مصْرِکَ وَ قالُوا إنَّکَ رَجُلٌ سُوءٌ لَمْ یَحْزُنْکَ ذلِکَ وَ لَوْ قالُوا إنَّکَ رَجُلٌ صالِحٌ لَمْ یَسُرُّکَ ذلِکَ وَ لکِنْ أعْرِضْ نَفْسَکَ عَلی کِتابِ اللهِ، فَإنْ کُنْتَ سالِکاً سَبیلَهُ، زاهِداً فی تَزْهیدِهِ،

1- نهج البلاغه، خطبهٔ 27.

۲- نهج البلاغه، خطبهٔ 69.

راغباً فی تَرْغیبه، خائفاً منْ تَخْویفه، فأثْبتْ وَ أبْشرْ فَإنَّهُ لا یَضُرُّکَ ما قیلَ فیکَ وَ إنْ کُنْتَ مُبائناً لِلْقُرْآنِ فَما ذَا الَّذی یَغُرُّکَ منْ نَفْسکَ؟

بدان که تو ولیّ ما شمرده نمی‌شوی تا چنان گردی که اگر همهٔ اهل دیارت به زبان واحد بگویند تو مرد بدی هستی، مایهٔ اندوه تو نگردد و اگر همهٔ آنها بگویند تو مرد خوبی هستی، شادت نکند. ولکن خود را بر قرآن عرضه کن. پس اگر رهرو قرآن بودی و از آنچه قرآن به زهد ورزیدن در موردش دعوت کرده زهد ورزیده بودی، و به آنچه قرآن بدان ترغیب نموده رغبت داشتی و از آنچه قرآن ترسانده ترسیده بودی، پس ثابت‌قدم و استوار و شادمان و خرسند باش که در چنین حالتی هر چه دربارهات بگویند به تو زیانی نخواهد رساند. امّا اگر از قرآن جدا بودی پس چه چیزی است که سبب شده بر خود ببالی؟[1]

ذکر این نکته ضروری به نظر می‌رسد که از مطلب فوق نباید چنین برداشت کرد که مدیر مسلمان اساساً به بازده خارجی سازمان، تأمین رضایت جامعه و کارکنان، و برخورداری از عزّت و کرامت نزد دیگران بی‌توجّه است؛ بلکه با عنایت به تعریفی که از هدف و سلسله مراتب اهداف در آغاز این بخش به دست دادیم، همهٔ اینها در نظر او اهداف فرعی و تَبَعی‌اند و در راستای جلب رضایت الهی جایگاه می‌یابند.

بدین سبب است که امیرالمؤمنین علیه‌السلام در پایان دستورالعمل حکومتی و مدیریّتی خود به مالک اشتر می‌نگارند که:

وَ أنَاْ أسْئَلُ اللّهَ بسعَة رَحْمَته وَعَظیم قُدْرَته عَلی إعْطاء کُلِّ رَغْبَة أنْ یُوَفِّقَنی وَ إیّاکَ لما فیه رضَاهُ منَ الإقَامَة الْعُذْر الْواضح إلَیْه وَ إلی خَلْقه مَعَ حُسْن الثَّناء فی الْعباد وَ جَمیل الأثَر فی الْبلاد وَ تَمام النِّعْمَة وَ تَضْعیفَ الْکَرامَة وَ أنْ یَخْتمَ لی وَ لَکَ بالسَّعادَة وَ الشَّهادَة:

1- ابن شعبهٔ حرّانی، تحف العقول، ترجمهٔ علی‌اکبر غفاری، ص 292.

از خداوند به اتّکاء رحمت گسترده‌اش و قدرت عظیمی که بر دادن هر خواسته‌ای دارد درخواست می‌کنم که مرا و تو را به آنچه رضای او در آن است موفّق دارد، در زمینهٔ آوردن عذر آشکار نزد خدا و خلقش (چون ادای حقّ آنها آنگونه که شایسته است از توان بشری خارج می‌باشد) همراه با نام نیک در بین بندگان و آثار زیبا در شهرها و به نهایت رساندن نعمت و به مراتب افزون نمودن کرامت و اینکه زندگانی من و تو را با سعادت و شهادت خاتمه بخشد.[۱]

بنابراین، تمامی موارد ذکر شده، از مظاهر موفّقیّت مدیر مسلمان به شمار می‌آید به شرط آن که در راستای رضای الهی به دست آیند. البتّه، این توفیق نیز به لطف و عطای الهی ممکن است و از همین رو حضرتش آن را از خداوند درخواست می‌کند. همچنان که در قرآن کریم از زبان شعیب علیه‌السلام آمده است:

إنْ أُريدُ إلاَّ ٱلإصْلاحَ ما ٱسْتَطَعْتُ وَ ما تَوْفيقى إلاّ باللهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَ إلَيْهِ أُنيبُ:

موفّقیّت من جز به مدد الهی امکان‌پذیر نیست، لذا بر او توکّل نمودم و به جانب او روی آورده و در طلب آن نزد وی انابه می‌کنم.[۲]

با شاخصه‌هایی که از آغاز این مبحث تاکنون ذکر گردید هر مدیر از یک سو می‌تواند به بررسی اهداف و اولویّتهایی بپردازد که در عرصهٔ مدیریّت برای او به طور واقعی مطرح است، نه آنچه در ذهن دارد و در سخن به عنوان هدف و اولویّت تعریف می‌کند، و میزان نزدیکی خود را به الگوی اسلامی مدیریّت دریابد. از سوی دیگر از آنجا که به فرمودهٔ قرآن، انسان بر نفس خویش بصیر است؛[۲] هر مدیر با اندکی تأمّل و محاسبهٔ نفس می‌تواند دریابد که از رهگذر انجام وظایف شغلی تا چه حدّ به رضایت و قرب الهی و تعالی و تکامل معنوی نایل شده و به تعبیر دیگر

1- نهج البلاغه، نامهٔ ۵۳.

2- سورهٔ هود، آیهٔ 88.

۲- سورهٔ قیامت، آیهٔ 14.

از دیدگاه اسلامی تا چه حدّ موفّق بوده است. فرار از این ارزیابی و پنهان کردن واقعیّت مزبور در پشت پردهٔ آمار و ارقام بازده کار سازمان، تلاش بیهوده‌ای است که جز فریب دادن خود ثمری ندارد. مدیری که با مطرح کردن افزایش بهره‌وری مادّی سیستم تحت مدیریّت خود یا ارائهٔ جنبه‌هایی از اثربخشی کارش، سعی در القای احساس موفّقیّت به خویش دارد و با جنجال به راه انداختن در زمینهٔ این که محصولات تولیدی سازمانش تأییدیّه‌های کیفی بین‌المللی را بدست آورده است یا آمار تعداد محصولات تولید شدهٔ تحت مدیریّتش چندین برابر افزایش یافته است یا در پرتو مدیریّت او خدمات عمومی فراوانی صورت گرفته است، بر باد رفتن ارزشهای معنوی و تکامل انسانی و تقرّب خویش به پیشگاه الهی را می‌پوشاند، مصداق بارزی برای این کلام الهی در قرآن کریم است که می‌فرماید:

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالأَخْسَرِينَ أَعْمالاً ٱلَّذِينَ ضَلَّ سَعْيُهُمْ فِي ٱلْحَيٰوةِ ٱلدُّنْيا وَ هُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعاً:

ای پیامبر! بگو آیا شما را به زیانکارترین اشخاص باخبر سازم؟ کسانی که تمامی تلاششان، در زندگی دنیا مصروف و گم شد، در حالی که خودشان می‌پنداشتند که کار و روش نیکویی دارند.[1]

بر همین اساس است که پیامبر اکرم ﷺ در مقام دعا از درگاه الهی درخواست می‌نمایند که:

ٱللّهُمَّ ... لا تَجْعَلِ ٱلدُّنْيا أَكْبَرَ هَمِّنا وَ لا مَبْلَغَ عِلْمِنَا:

پروردگارا هدف عمدهٔ ما و قلّهٔ دانش ما را دنیا قرار مده.[2]

چرا که در این صورت فرد از مسیری که قرآن برای مدیر مسلمان ترسیم نموده است دور خواهد افتاد. قرآن کریم مسیر مزبور را چنین ترسیم می‌فرماید:

وَ ٱبْتَغِ فيما ءاتىٰكَ ٱللهُ ٱلدّارَ ٱلآخِرَةَ وَ لا تَنْسَ نَصيبَكَ مِنَ ٱلدُّنْيا:

در بهره‌برداری از آنچه خداوند به تو عنایت فرموده،جهان آخرت را

1- سورهٔ کهف، آیهٔ ۱۰٤ .

2- محدّث قمّی، مفاتیح الجنان، اعمال شب نیمهٔ شعبان.

بجوی و بهره‌مندی از آنچه از امکانات و موقعیّتهای دنیوی نصیبت شده را در این آخرت‌جویی فراموش مکن.[1]

در تبیین مقصود همین آیه است که امیرمؤمنان علیه‌السلام می‌فرمایند:

لا تَنْسَ صِحَّتَکَ وَ قُوَّتَکَ وَ فَراغَکَ وَ شَبابَکَ وَ نِشاطَکَ أنْ تَطْلُبَ بِهَا ٱلآخِرَةَ:

سلامتی و نیرومندی و فراغت و جوانی و نشاط خود را فراموش مکن که به وسیلهٔ آنها آخرت را طلب نمایی.[2]

مدیر مطلوب

همان‌طور که در آغاز این بخش ذکر شد، مطلوب بودن مدیر را از دیدگاه افراد و گروه‌های مختلف می‌توان بررسی نمود. مثلاً، برای این که بتوانیم بگوییم مدیر مطلوب از دیدگاه صاحبان یک شرکت کیست باید ببینیم شرکت به چه منظور تأسیس شده و انتظار صاحبان شرکت از مدیر شرکت چیست؟ بدیهی است مدیر مطلوب از دید آنان مدیری است که اهدافشان را بهتر تحقّق بخشد. همین‌طور ویژگیهای مدیر مطلوب از دیدگاه کارکنان نیز ناظر به هدفی است که هر یک از آنان از اشتغال در سازمان دارند. در نتیجه، مدیر مطلوب از دیدگاه هر یک از کارکنان مدیری است که هدف وی را بهتر محقّق سازد. ارباب رجوع یا مشتری نیز بر همین اساس مدیری را مطلوب می‌داند که انتظار وی را بهتر برآورد.

بنابراین، مدیر موفّق از نظر اسلامی، الزاماً مدیر مطلوبی از دیدگاه صاحبان سازمان، کارکنان، یا ارباب رجوع و مشتریان نخواهد بود. البتّه اگر مدیری بتواند خواسته‌ها و سلایق و انتظارات سه گروه مزبور را هنرمندانه در جهت مصالح حقیقیشان، که برای همهٔ آنها نیل به کمال انسانی، رضایت الهی و تعالی معنوی است، سوق دهد، ضمن کسب موفّقیّت برای خویش، به رضایت قرین مصلحت سه گروه مزبور نیز دست می‌یابد. چنین مدیری هم موفّق است و هم مطلوب. برای

1- سورهٔ قصص، آیهٔ 77.

2- تفسیر نور الثّقلین، ذیل آیهٔ ۷۷ سورهٔ قصص.

روشن‌تر شدن این نکته، ناگزیر از توضیحهای زیر هستیم.

هر فرد در قبال انتظاراتی که دیگران از او دارند ممکن است به دو شیوه عمل کند، یا انتظارات آنها را برآورد و یا در جهت تغییر انتظارات و خواسته‌های آنان گام بردارد.

اقدام در جهت برآوردن انتظارات در دو حالت متصوّر است. یکی این که فرد آنچه را دیگران از او انتظار دارند با آنچه شخصاً درست و در بردارندهٔ مصالح آنان می‌داند همسو ببیند و ضمن عمل به آنچه خود درست و حاوی مصالح ایشان می‌داند، انتظارات آنان را برآورد و رضایت ایشان را جلب کند. دیگر این که فرد فقط به منافع شخصی خود که از راه جلب رضایت دیگران از رهگذر برآورده ساختن انتظاراتشان می‌توان بدست آورد بیندیشد و درست بودن کاری که انجام می‌دهد معنایی جز منفعت‌بار بودن آن برای خودش نداشته باشد. چنین فردی بدون این که به درستی انتظارات دیگران از خود و این که آیا مصالح ایشان را نیز در بر دارد بیندیشد، به برآوردن آن انتظارات مبادرت می‌ورزد.

برای اقدام در جهت تغییر انتظارات و خواسته‌های دیگران هم دو حالت متصوّر است. یکی این که فرد آنچه را دیگران از او انتظار دارند با آنچه شخصاً درست و به مصلحت آنان می‌داند در تعارض ببیند و در نتیجه در جهت سوق دادن انتظارات و خواسته‌های آنان به سوی آنچه درست و به مصلحت آنان است گام بردارد تا در نهایت به شرایطی دست یابد که انتظارات و خواسته‌های دیگران از او با آنچه شخصاً درست و به مصلحت می‌داند منطبق شود. دیگر این که فرد بدون این که به این امر که آنچه دیگران از او انتظار دارند درست و به مصلحت ایشان است یا خیر، کاری داشته باشد، به علّت ناهمسویی آن انتظارات و خواسته‌ها با منافع شخصی خودش، برای تغییر آنها بکوشد.

بر این اساس افراد را می‌توان به دو گروه اصول‌گرا و منفعت‌گرا تقسیم کرد و نوع برخورد با انتظارات را دو گونه دانست:

۱) تأمین انتظارات و خواسته‌های دیگران؛

۲) تغییر انتظارات و خواسته‌های دیگران.

مدیر مسلمان فردی اصول‌گراست و در صورتی به انتظارات صاحبان سازمان، کارکنان و ارباب رجوع و مشتریان پاسخ مثبت می‌دهد که آنها را با آنچه درست و در بردارندهٔ رضایت الهی می‌داند همسو ببیند و چنانچه انتظارات آنها را مُغایر و مُعارض با خواست حقّ و رضایت الهی بداند در جهت تغییر خواسته‌ها و انتظارات مزبور اقدام می‌نماید. به بیان دیگر چنین مدیری بیش از آنچه به خشنودی و ارضای سلایق دیگران بیندیشد تأمین مصالح آنها را که رضایت الهی در آن مستتر است مدّ نظر دارد و در جهت سوق دادن سلایق و خواسته‌های دیگران به سمت مصالحشان گام بر می‌دارد.

بنابراین، یکی از مهمترین مهارتهایی که مدیر مسلمان به آن نیاز دارد نحوهٔ تغییر خواسته‌ها و سلایق و انتظارات دیگر انسانهاست. هنر مدیر مسلمان در این است که در موارد لازم، به نحوی دلنشین و مورد پذیرش و نه مقاومت برانگیز و رنجش‌آفرین، این تغییر را در خواستها و سلایق و انتظارات دیگران پدید آورد. در این صورت است که مدیر مزبور امکان می‌یابد موفّقیّت و مطلوبیّت را توأمان کسب نماید.

براساس بینش فوق، مدیر مسلمان اوّلاً به تعدیل خواسته‌های کارکنان در حدّی که با شخصیّت و منزلت انسانی آنها تناسب دارد، ثانیاً به تأمین نیازهای جسمی، روانی و معنوی آنان متناسب با شخصیّت و مرتبت انسانیشان، و سرانجام به تحریک نیازهای متعالی و معنوی آنها و ایجاد انگیزش از رهگذر آن می‌پردازد و پویایی و تلاش بیشتر کارکنان را از هر راه ممکن، ولو از طریق توسّل به محرّکهایی که در جهت متضادّ با مصالح و کمال انسانی آنها باشد، هدف قرار نمی‌دهد. مدیر مسلمان ضمن ایجاد تحرّک و تلاش لازم، می‌خواهد کارکنان را از جبر نیازهای جسمانی و حیوانی و خواسته‌های نفسانی و شیطانی برهاند و به سوی تعالی و معنویّت رهنمون شود. بر این اساس، مدیر مسلمان از پول، امکانات مادّی و زمینه‌های ارضای هوسهای نفسانی، به عنوان ابزار انگیزش استفاده نمی‌کند و از این

رهگذر خواسته‌های حیوانی و نفسانی و دنیاگرایانه را در کارکنان تشدید و تقویت نمی‌کند و آنها را به جای عروج به مراتب عالی انسانی، گرفتار هبوط به مرتبهٔ حیوانی و اسارت در زندان طبیعت نمی‌کند. او از یک سو با تأمین منصفانه و عادلانهٔ نیازهای کارکنان زمینهٔ رهایی آنان از تفرّق خاطر و دستیابی ایشان به تمرکز توجّه در کار را فراهم می‌کند و از سوی دیگر با تحریک نیازهای متعالی و معنوی و تشدید خواسته‌های ناشی از آنها، انگیزهٔ تلاش و پویایی بیشتر را در آنان ایجاد می‌کند.

بدین ترتیب به روشنی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیرانی که کارکنان را به پول یا سایر خواسته‌های دنیوی شرطی می‌کنند و با تحریک آن، در سازمان تلاش و تحرّک ایجاد می‌نمایند، شاید بازده بالایی برای سازمان خود تأمین کنند، لکن به علّت تأثیر مخرّبی که این روش ایجاد انگیزش در شخصیّت معنوی و الهی کارکنان می‌گذارد، شیوهٔ مورد عمل آنها را به هیچ‌وجه نمی‌توان با مدیریّت اسلامی منطبق دانست.

لوازم موفّقیّت مدیر

همان‌طور که گفته شد، ملاک موفّق بودن مدیر مسلمان نیل اوست از رهگذر ادای تکلیف الهیش در سِمَت مدیریّت، به تعالی معنوی و تکامل انسانی، که رضایت و قرب الهی هم در آن اَست. بر این اساس، مدیر باید از یک سو تصوّر روشنی از انسان برخوردار از تعالی معنوی و کمال انسانی داشته باشد و از سوی دیگر به تکلیف الهی خود در این سِمَت آگاه باشد[1] و از دیگر سو آتش اشتیاق نیل

1- در مدیریّت اسلامی مدیر مسؤولیّت جداگانه‌ای در رابطه با تعالی کارکنان خود دارد که توفیق وی در تولید کالا یا انجام خدمتی که سازمان او به جامعهٔ مشتریان و مراجعان عرضه می‌کند به هیچ‌وجه نمی‌تواند جای آن را بگیرد. بنابراین، یکی از معیارهای ارزیابی اسلامی بودن سبک مدیریّت هر مدیر و نیز سنجش توانایی وی در ایفای مسؤولیّت خود، میزان تأثیری است که در جهت تعالی معنوی و الهی کارکنانش داشته است.

به قرب و رضایت الهی و تعالی و تکامل معنوی در جان و دلش فروزان باشد تا بر اثر آن با همهٔ توان به عمل به تکلیف الهی قیام کند. خلاصه آن که شناخت دقیقی از هدف و راه داشته و دارای انگیزه باشد. از آنجا که تکلیف الهی هر فرد با وسع و امکاناتش نسبت مستقیمی دارد، بنابراین، شناخت تمامی ظرفیّتهایی که در اختیار مدیر قرار دارد یکی دیگر از نیازهای مدیر برای نیل به موفّقیّت خواهد بود. این ظرفیّتها شامل توانمندیها و نیروهای بالفعل و بالقوّهٔ شخص مدیر، امکانات انسانی و مادّی ــ مالی، تجهیزاتی، تأسیساتی ــ و اطلاعاتی و قانونی و... سازمان است. شناخت و مهارت در بکارگیری روشهایی که مدیر در قالب آنها بتواند از امکانات بالفعل و بالقوّهٔ سازمان در جهت انجام تکلیف الهی خویش بهترین بهره را ببرد نیاز دیگر مدیر مسلمان است. کلّیّهٔ موارد مزبور را می‌توان به عنوان بخشی از لوازم موفّقیّت مدیر دانست.

نقش فرد در سازمان
در جهت تحقّق کمال انسانی[1]

مقدّمه

تکامل شخصیّت انسانی افرادی که در هر سازمان به کار و فعّالیّت مشغولند از دیدگاه اسلام هدفی است مهمّ و مستقلّ از تولید و عرضهٔ کالا یا خدماتی که سازمانها عهده‌دار آن می‌باشند. تأکید اسلام به تکامل انسانی نه به خاطر تأثیری است که توجّه به مسائل انسانی کارکنان بر دستیابی سازمان به تولید و ارائهٔ بیشتر و مطلوبتر کالا یا خدمات می‌گذارد، بلکه، ناشی از این می‌باشد که هدف آفرینش انسان و جهان نیل انسان به کمال بوده[2] و خطّ مشی کلّی زندگی انسانها در این

1-آنچه در این بخش می‌خوانید حاصل تلاش نویسنده در جهت تنظیم و نگارش نکاتی است که فقیه و حکیم و عارف بزرگ متأخّر، مرحوم مولی نظرعلی طالقانی، قریب یکصد و بیست و پنج سال قبل، در کتاب کاشف الاسرار، به آنها اشاره نموده است. کتاب کاشف الاسرار دائرة المعارفی از اسرار اعتقادی، اخلاقی و عرفانی تشیّع است و مؤلّف آن که از پرورش‌یافتگان مکتب اساتیدی چون صاحب جواهر، شیخ انصاری و شیخ نظرعلی نجفی ﷺ می‌باشد، در فقه و حکمت و عرفان از سرآمدان زمان خویش به شمار می‌آمده است. آشنایی بیشتر با کتاب مزبور و مؤلّف جلیل‌القدر آن را می‌توان از مقدّمهٔ طبع چهارم کاشف الاسرار که با تصحیح و تعلیق نگارندهٔ این کتاب، توسّط موسّسهٔ خدمات فرهنگی رسا، در سال 1373 منتشر گردیده است کسب نمود.

2- وَ مَا خَلَقْتُ ٱلْجِنَّ وَ ٱلإنْسَ إلاّ لِيَعْبُدُونَ: جنّ و انسان را نیافریدم جز برای این که مرا عبادت

جهت، اهتمام ورزیدن به جنبه‌های اُخروی و معنوی در عین فراموش نکردن جنبه‌های دنیوی و مادّی است.[۱]

هنگامی که جهان آفرینش را به مثابهٔ یک سازمان مورد توجّه قرار دهیم، آن را حاوی سلسله مراتبی از موجودات می‌بینیم که آفرینندهٔ جهان در رأس آن قرار داشته و تا جمادات که پایین‌ترین مرتبهٔ موجوداتند، ادامه یافته است. هر یک از انسانها نیز با توجّه به مرتبه‌ای از کمال که برخوردار است در این سلسله مراتب در جایگاه متناسب قرار دارد.

در این سازمان عظیم هر عضو با سه گروه مواجه می‌باشد که عبارتند از: مافوقها (زبردستان)، همطرازان (همتایان) و مرئوسان (زیردستان). چنانچه در عالم خلقت و جهان بشری، خداوند را در مقام بالاترین ردهٔ مدیریّتی و پیامبر اکرم و ائمّهٔ معصومین علیهم‌السلام را به عنوان دومین ردهٔ مدیریّتی و انسانها و دیگر مخلوقات را به مثابهٔ مجموعهٔ تحت مدیریّت در نظر آوریم؛ بررسی و مطالعهٔ سبک و سیاقی که خداوند در مدیریّت امور عالم و هدایت و به کمال رساندن انسانها دارد و شیوهٔ عملی که در این زمینه برای پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله مشخّص فرموده و آن حضرت و امام معصوم پس از وی آن را به کار بسته‌اند و نیز تکالیفی که در جهت نیل به هدایت و کمال، برای انسانها تعیین فرموده است، می‌تواند وظایف و مسؤولیّتهایی را که در هر سازمان، هر یک از اعضاء، نسبت به رده‌های بالاتر، همطرازان و مرئوسان خود،

و بندگی نمایند. (سورهٔ ذاریات، آیهٔ ٥٦).

اَلْعُبُودِیَّةُ جَوْهَرَةٌ کُنْهُهَا اَلرُّبُوبِیَّةُ: عبادت و بندگی گوهری است که کُنه آن پروردگاری است. (امام صادق علیه‌السلام، مصباح الشّریعه، باب ۱۰۰).

۱- **وَ اَبْتَغِ فِیمَا آتیکَ اَللهُ اَلدّارَ اَلآخِرَةَ وَ لا تَنْسَ نَصیبَکَ مِنَ اَلدُّنْیا**: در آنچه خداوند روزیت نموده جهان آخرت را هدف قرار ده و بکارگیری بهرهٔ دنیویت را در این آخرت‌جویی فراموش مکن. (سورهٔ قصص، آیهٔ ۷۷).

در جهت تحقّق کمال انسانی دارد مشخّص نماید. اصول و نکاتی که در این بخش در زمینهٔ نقشهای فرد در سازمان در جهت تحقّق کمال انسانی بیان شده بر همین اساس از منابع اسلامی استنباط گردیده است و در هر مورد، آیه و حدیثی که الهام بخش نکتهٔ مطرح شده بوده است در پاورقی ذکر گردیده است.

روح حاکم بر روابط اعضاء در سازمان

آفرینش میوهٔ رحمت الهی[1] و حاصل عشق ربوبی[2] می‌باشد و این رحمت و عشق در تمامی مراتب هستی سریان دارد. روح حاکم بر رابطهٔ هر عضو سازمان با دیگر اعضاء (زبردستان، همتایان و زیردستان) در جامعهٔ اسلامی باید همین عشق و رحمت باشد.[3] و با توجّه به این که محبّت و عشق و علاقه انسان به هر شخص، معلول مشاهدهٔ یک یا چند و یا تمامی ویژگیهای زیر در آن است:

۱. کمالات: همچون علم، درایت، دیانت و تقوا
۲. خلق نیکو، روحیّات ارزنده و اخلاق پسندیده
۳. رفتارهای شایسته،
٤. حسن و جمال ظاهری،

پس وجود محبّت و علاقهٔ بین اعضای یک سازمان در شرایطی قابل انتظار خواهد بود که جاذبه‌های چهارگانهٔ فوق کلاً و یا بعضاً در کلّیّهٔ افراد آن وجود داشته باشد و

1- **إلاّ مَنْ رَحِمَ رَبُّکَ وَ لِذٰلِکَ خَلَقَهُمْ**: جز آن کس که خداوند او را مشمول رحمت خویش سازد، و خداوند هم به همین خاطر آنها را آفرید. (سورهٔ هود، آیهٔ ۱۱۹).

2- **فَأَحْبَبْتُ أَنْ أُعْرَفَ فَخَلَقْتُ ٱلْخَلْقَ لِکَی أُعْرَفَ**: "دوست داشتم" که شناخته شوم، پس آفریدگان را آفریدم تا شناخته شوم. (نجم الدّین رازی، مرصاد العباد).

3- **إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ**: همانا مؤمنان برادران یکدیگرند. (سورهٔ حجرات، آیهٔ ۱۰).
رُحَماءُ بَیْنَهُمْ: پیروان پیامبر نسبت به یکدیگر مهربان و بامحبّتند. (سورهٔ فتح، آیهٔ ۲۹).

از آنجا که توفیق سازمان و دستیابی به هدفش در زمینهٔ کمال انسانی، موقوف به وجود این محبّت و علاقه است، لذا در پذیرش کارکنان، برخورداری از ویژگیهای فوق باید به عنوان یکی از ملاکها مدّ نظر باشد. در گزینش سرپرستان و مدیران هر مجموعه نیز امتیاز فرد بر سایر اعضاء از نظر برخورداری از ویژگیهای مذکور باید مورد توجّه باشد.

رسالت و نقشهای فرد در سازمان

رسالت و نقشی که هر یک از افراد سازمان در راستای تحقّق کمال انسانی در قالب هر یک از سه رابطهٔ مذکور دارد عبارت است از:

۱. تربیت زیردستان[۱]
۲. پذیرش و اطاعت از بالادستان[۲]
۳. مواسات و تعاون با همطرازان[۳]

1- **قُوا أَنْفُسَكُمْ وَ أَهْليكُمْ نَاراً**: خودتان و کسانی را که تحت سرپرستی شما هستند از گزند آتش [دوزخ] حفظ کنید. (سورهٔ تحریم، آیهٔ ٦).

2- **أَطيعُوا اللّهَ وَ أَطيعُوا الرَّسُولَ وَ أُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ**: از خداوند اطاعت کنید و از پیامبر و فرماندارانتان [امامان] معصوم اطاعت نمایید. (سورهٔ نساء، آیهٔ ۵۹).

إِنَّما كانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللّهِ وَ رَسُولِه لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا سَمِعْنَا وَ أَطَعْنَا وَ أُولئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ: همانا سخن مؤمنان آنگاه که به سوی خدا و فرستاده‌اش دعوت می‌شوند تا پیامبر بین آنها قضاوت نماید این است که می‌گویند [به گوش جان] شنیدیم و اطاعت نمودیم، و آنها همان رستگارانند. (سورهٔ نور، آیهٔ ۵۱).

3- **تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوى وَ لا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَ الْعُدْوانِ**: براساس و در جهت نیکی و پرهیزکاری به یاری یکدیگر اقدام کنید و در زمینهٔ گناه و دشمنی با یکدیگر همکاری نکنید. (سورهٔ مائده، آیهٔ ۲).

اکنون به تبیین نحوهٔ ایفای نقشهای فوق می‌پردازیم.

۱. تربیت زیردستان

آنچه باید در زمینهٔ تربیت زیردستان انجام شود عبارت است از:

الف. جلب قلوب و جذب محبّت مرئوسان

جلب قلوب و جذب محبّت زیردستان شرط ایفای نقش تربیتی در رابطه با آنهاست و این امر از طریق وقوف مرئوسان به برخورداری مافوق از "رفتارهای شایسته"، "خلقیّات پسندیدهٔ"، "کمالات" و حتّی "حسن و جمال ظاهری"، یعنی جاذبه‌هایی که به هر فرد واجد آنها محبوبیّت می‌بخشد، تحقّق می‌یابد. بنابراین فردی که در رأس گروهی قرار می‌گیرد باید در مجموع، در برخورداری از این جهات چهارگانه بر آنها تفوّق داشته باشد تا علاقه و محبّت آنها به وی جلب گردد و از این رهگذر زمینهٔ ایفای نقش تربیتی نسبت به آنها برای او فراهم شود. رئیسی که فاقد برتری مذکور نسبت به زیردستانش باشد، بی‌شک فاقد جذّابیّت و توانایی نفوذ و تأثیر تربیتی در زیردستانش خواهد بود.

ب. مشخّص و اعلام کردن شایستها و ناشایستها

در این مرحله باید فرد برای مرئوسان خود مشخّص سازد که چه رفتارهایی در نظام ارزشی سازمان پسندیده و ممدوح است و متقابلاً چه کارها و شیوه‌هایی ناپسند و مذموم به حساب می‌آید.[1]

1- قَدْ تَبَيَّنَ ٱلرُّشْدُ مِنَ ٱلْغَيِّ: هرآینه [راه] رشد از گمراهی به وضوح متمایز گردید. (سورهٔ بقره، آیهٔ ۲۵٦).
هَدَيْنَاهُ ٱلنَّجْدَيْنِ: او را به دو دیدگاه و عرصهٔ شاخص نیک و بد آگاه ساختیم. (سورهٔ بلد، آیهٔ ۱۰).

آنچه در این مرحله مهمّ است آگاه ساختن کلّیّهٔ مرئوسان به مصادیق عملی خوب و بد از دیدگاه مافوق است و نه تفهیم علل و فلسفه خوب یا بد شناخته شدن آنها. درک علل و فلسفهٔ مزبور گرچه مفید است، امّا در همهٔ موارد و برای همهٔ افراد امکان‌پذیر نمی‌باشد، زیرا از یک سو در بین مرئوسان کسانی وجود دارند که قدرت تجزیه و تحلیل و درک فلسفهٔ مورد بحث را ندارند و از سوی دیگر خوب یا بد شناخته شدن برخی موارد ناشی از مصلحتهایی است که جنبهٔ محرمانه دارند و قابل افشا بین مرئوسان نمی‌باشند. پس آنچه الزاماً خواسته می‌شود تبیین و تفکیک رفتارهای شایسته و ناشایست برای کلّیّهٔ مرئوسان است تا هنگام اخذ تصمیم برای مبادرت به کار یا اتّخاذ رویّه‌ای، هیچ یک از آنان در زمینهٔ این که رئیس و سازمان آن اقدام یا رویّه را چگونه ارزیابی خواهند کرد، با ابهام مواجه نباشند.[۱]

ج. تبیین تبعات رفتارهای شایسته و ناشایست

تبیین و اعلام آثار و تبعاتی که هر یک از رفتارهای شایسته و ناشایست، در پی خواهند داشت دومین اقدامی است که باید توسّط مافوق صورت گیرد. به بیان دیگر مافوق باید به تعیین و تفهیم امتیازات و تشویقات و متقابلاً محرومیّتها و تنبیهاتی که بر هر یک از رفتارهای پسندیده و مذموم مترتّب خواهد بود، بپردازد.[۲] شدّت و ضعف تبعات تشویقی یا تنبیهی باید حاکی از میزان پسندیده یا ناپسند شمرده شدن اعمالی باشد که تشویقات و تنبیهات در رابطه با آنها مقرّر

1- **فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَ تَقْوِيهَا**: پس به او گناه‌ها و پرهیزکاریهایش را الهام نمود. (سورهٔ شمس، آیهٔ ۸).
عَلَى اللهِ الْبَيَانَ: بر خداوند است که احکام و وظایف بندگان را آشکارا مشخّص نماید. (صدوق، توحید، باب التّعریف و البیان و الحجّة و الهدایة، حدیث 11: امام صادق7)

2- **مَنْ عَمِلَ صَالِحاً فَلِنَفْسِه وَ مَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا**: هر کس کار شایسته‌ای انجام دهد نفعش به خود او می‌رسد و هر کس بدی کند زیانش متوجّه خود وی خواهد بود. (سورهٔ فصلت، آیهٔ ٤٦).

می‌گردد. در نتیجه با وضع و اعلام چنین مقرّراتی، هم نظام ارزشهای سازمان در ذهن مرئوسان واضح و شفّاف‌تر می‌گردد و هم خود تشویق و تنبیه به عنوان انگیزهٔ بیرونی، آنها را به مراعات حدود ارزشهای مزبور سوق می‌دهد.

د. نظارت مستمرّ، فراگیر و محسوس

نظارت مستمرّ و فراگیر رئیس بر مرئوسان و فراهم ساختن زمینه‌ای که کلّیّهٔ مرئوسان وجود آن را کاملاً احساس و باور داشته باشند، اقدام دیگری است که مافوق باید بدان مبادرت ورزد.[1] از این طریق، هم رئیس از آنچه زیردستان انجام می‌دهند و میزان توفیق خود در وصول به اهداف تربیتی آگاهی می‌یابد و هم مرئوسان، تحت تأثیر حیا از مافوق و شرم از آزرده ساختن وی بر اثر وقوف او بر وقوع آنچه نمی‌پسندد و علاقه به خشنود ساختن او بر اثر مشاهدهٔ حُسن رفتار مرئوسان، و یا علاقهٔ خود به دستیابی به امتیازات و تشویقات، یا تمایل به مصونیّت خویش از محرومیّتها و تنبیهات، به سمت رفتارهای شایسته و ترک آنچه ناپسند است کشیده می‌شوند.

هـ نگاه داشتن مرئوسان در وضعیّتی بین خوف و رجا

مافوق باید همواره مرئوسان را در وضعیّتی بین خوف و رجا نگه دارد.[2] بدین ترتیب که هیچ یک از آنها نه اطمینان کامل به ارزیابی همواره مثبت رئیس از خود

1- أَلَمْ يَعْلَمْ بِأَنَّ ٱللَّهَ يَرى: آیا [حین ارتکاب خلاف] نمی‌داند که خداوند او را می‌بیند؟ (سورهٔ علق، آیهٔ ١٤).

فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِما تَعْمَلُونَ خَبيراً: همانا خداوند بر آنچه می‌کنید آگاه و مطّلع است. (سورهٔ نساء، آیات 128 و ١٣٥).

2- يَرْجُونَ رَحْمَتَهُ وَ يَخَافُونَ عَذَابَهُ: به رحمت او امیدوارند و از کیفرش بیمناکند. (سورهٔ اسراء، آیهٔ ٥٧).

داشته باشد و اتّخاذ رفتار و رویّه‌های نادرست از سوی خود را بی‌تأثیر در آن ارزیابی بداند و در نتیجه بر ترک آنچه ممدوح و ارتکاب آنچه مذموم است تجرّی پیدا کند.[۱] و نه متقابلاً به همواره منفی بودن ارزیابیهای رئیس از خود اعتقاد یافته و از تأثیر اتّخاذ رویّه‌های درست از جانب خویش در ارزیابی رئیس مأیوس باشد.[۲] که در این صورت نیز انگیزهٔ در پیش گرفتن رفتارهای پسندیده و ترک ناپسندها، جای خود را به گرایش به ادامهٔ راه ناصواب می‌دهد و زمینهٔ اصلاح و رشد مرئوس منتفی می‌گردد.

البتّه مافوق در عین ایجاد زمینهٔ خوف، باید جنبه‌های امیدبخش و رجاآفرین را بیشتر گسترش دهد و از این طریق راه بازگشت خطاکاران به سوی شایستگی‌ها را هموارتر سازد.[۳] پذیرش عذر عذرخواهان، عفو و اغماض از خطاها،[٤] قبول و ترتیب اثر دادن به وساطت افراد شایسته در زمینهٔ چشم‌پوشی از فرد خاطی که آنها را واسطه قرار داده است،[٥] از جمله مصادیق این نکته می‌باشد. از این طریق مافوق

1- فَلاٰ یَأْمَنُ مَکْرَ اَللهِ إلاَّ اَلْقَوْمُ اَلْخاسِرُونَ: جز گروه زیان‌پیشگان کسی خود را از مکر الهی مصون نمی‌پندارد. (سورهٔ اعراف، آیهٔ ۹۹).

2- إنَّهُ لاٰ یَیْأسُ مِنْ رَوْحِ اَللهِ إلاَّ اَلْقَوْمُ اَلْکَافِرُونَ: همانا جز گروه کافران کسی از رحمت الهی مأیوس نمی‌باشد. (سورهٔ یوسف، آیهٔ ۸۷).

3- سَبَقَتْ رَحْمَتُهُ غَضَبَهُ: رحمت خداوند بر خشمش پیشی گرفته است. (محدّث قمّی، مفاتیح الجنان، دعای جوشن کبیر).

4- هُوَ الَّذی یَقبَلُ التَّوبَةَ عَنْ عِبادِه وَ یَعفوا عَنِ السَّیِّئات: اوست که توبه را از بندگانش می‌پذیرد و از خطاها در می‌گذرد و چشم‌پوشی می‌کند. (سورهٔ شوری، آیهٔ ۲۵).

خُذِ اَلْعَفْوَ: شیوهٔ عفو و گذشت را پیش بگیر. (سورهٔ اعراف، آیهٔ ۱۹۹).

فَاْعْفُ عَنْهُمْ: پس از خطای آنها درگذر. (سورهٔ آل عمران، آیهٔ ۱۵۹).

5- مَنْ یَشْفَعْ شَفَاعَةً حَسَنَةً یَکُنْ لَهُ نَصیبٌ مِنْهَا: هر کس وساطت نیکی نماید بهرهٔ وساطتش را خواهد یافت. (سورهٔ نساء، آیهٔ ۸۵).

قادر خواهد بود فرد خاطی را چنان مرهون و مغلوب احسان و لطف و بزرگواری خویش گرداند که احساس شرمندگی و اخلاقاً مدیون و رهین رئیس بودن، وی را ناچار از ترک رفتار و رویّه‌هایی که رئیس از آنها آزرده شده و نمی‌پسندد بنماید.

با توجّه به سمت‌گیری کلّی رابطه با مرئوسان، که همان تربیت و اصلاح است، چنانچه رئیس در مواردی نهایتاً لازم تشخیص دهد محرومیّتها و تنبیهات را در مورد فرد خطاکار به اجرا بگذارد، این اقدام وی به هیچ‌وجه جنبهٔ انتقام‌جویانه و اِعمال غضب و خشم ندارد، بلکه به مثابهٔ خوراندن داروی تلخ یا به کار انداختن تیغ جرّاحی توسّط پزشکی است که بیمار مورد علاقهٔ خود را تحت درمان قرار می‌دهد و یا از قبیل تنبیهات تربیتی است که والدین نسبت به فرزند دلبندشان اِعمال می‌نمایند.

اِعمال تنبیه در مورد دوست با دادن کیفر در مورد دشمن دارای تفاوت اساسی است. تنبیه دوست خطاکار حاوی این پیام است که وی را فرد شایسته‌ای می‌دانیم و ارتکاب این خطا را با شایستگی او متناسب ندانسته و انتظار نداریم و صرفاً برای این که این خطا، که به منزلهٔ وصله‌ای ناجور و جامه‌ای عاریت است که درخور و شایستهٔ بیگانه بوده و به ناحقّ بر تن وی رفته، از او جدا شود، به تنبیه متوسّل می‌شویم و از این طریق، عقیدهٔ خود نسبت به شایستگی کلّی شخصیّت وی را صرف نظر از خطای مزبور، به او و دیگران اعلام می‌کنیم.[1] بنابراین در تنبیه، علی‌رغم ظاهر دردآور و تلخ آن، روح محبّت و خوش‌بینی و مصلحت‌خواهی حاکم می‌باشد.

در اینجا لازم به تأکید است که گرچه می‌توان با ارعاب و فشار، زیردستان را به

1- وَ لَكُمْ فِي ٱلْقِصَاصِ حَيوةٌ يَا أُولِي ٱلْأَلْبَابِ: ای خردمندان! در مجازاتها برای شما زندگی و حیات واقعی قرار دارد. (سورهٔ بقره، آیهٔ ۱۷۹).

تمکین و اطاعت ظاهری واداشت، لکن جلب فرمانبری با اتّکای محض به فشار، بی‌شک حاصلی جز اطاعت ظاهری توأم با کراهت و احساس انزجار درونی را به بار نخواهد آورد؛ که این امر به هیچ‌وجه تأثیرات مثبت تربیتی مورد نظر مافوق را که موکول به وجود محبّت متقابل می‌باشد، در پی نخواهد داشت.

۲. پذیرش و اطاعت از مافوق

در زمینهٔ پذیرش و اطاعت از بالادستان نیز نکاتی وجود دارد که به آنها اشاره می‌شود:

الف. پذیرش و تمکین قلبی سخنان مافوق

با توجّه به محبّت و علاقه به مافوق، که از اعتقاد به امتیاز وی در ابعاد چهارگانهٔ مذکور ناشی می‌شود، سخنان او دلنشینی و دلپذیری خاصّی پیدا می‌کند و حتّی بی آن که دلایل صحّت آنها برای مرئوسان روشن باشد، به اتّکای اعتماد به شخصیّت و شایستگی وی، مورد پذیرش آنها واقع می‌شود.[1] و برای قبول و پذیرفتن آن در مقام چون و چرا و سؤال از دلایل بر نمی‌آیند.

ب. اطاعت و پیروی از دستورها و رهنمودها

اطاعت و امتثال از دستورها و تبعیّت و پیروی عملی از رهنمودهای مافوق دومین وظیفهٔ فرد نسبت به بالادست خود می‌باشد.[2] این اطاعت نیز عمدتاً از

1- **ثُمَّ لا یَجِدُوا فی أَنْفُسِهِمْ حَرَجاً ممّا قَضَیْتَ وَ یُسَلِّمُوا تَسْلیماً**: پس آنگاه در دل خویشتن برای پذیرش داوریت با سختی مواجه نبوده و کاملاً تسلیم حکم تو باشند. (سورهٔ نساء، آیهٔ ٦٥).

2- **أطیعُواْ ٱللّهَ وَ أطیعُواْ ٱلرَّسُولَ وَ أُولِی ٱلأمْرِ مِنْکُمْ**: از خداوند اطاعت کنید و از پیامبر و فرماندارانتان

علاقه‌مندی و محبّت مرئوس نسبت به مافوق منبعث می‌شود و در مراتب بعد بعضاً برخاسته از احساس تحت نظارت و اشراف بودن و بر سر دو راهی دریافت تشویقات یا تنبیهات قرار داشتن مرئوس است. در نتیجه فرد در مقابل اوامر مافوق اهمال و سُستی یا مقاومت و سرپیچی را جایز نمی‌شمارد و به اجرای مُجدّانهٔ دستورها می‌پردازد. این اطاعت، صمیمانه و در عین حال توأم با تواضع و ادب است و این دو ویژگی، معلول همان محبّت نسبت به مافوق می‌باشد.

ج. همسانی و یگانگی

تحت تأثیر محبّتی که مرئوسان نسبت به مافوق داشته و او را الگوی حالات و رفتار خویش برمی‌گزینند و نیز پیروی و اطاعتی که از دستورها و ارشادات او می‌کنند، تدریجاً فضیلتهای چهارگانهٔ مافوق که زمینه‌ساز این محبّت بوده در آنها ظاهر و شکوفا می‌شود و تقویت و تثبیت می‌گردد. از این طریق مرئوسان سنخیّت روحی- معنوی با مافوق پیدا می‌کنند و نمونه‌ای از او و مظهر صفات وی می‌گردند.[1] این تجانس و سنخیّت به نوبهٔ خود موجب جلب محبّت بیشتر مافوق نسبت به مرئوسان می‌شود.[2] این رابطهٔ محبّت‌آمیز تا جایی قابل ارتقا

(امامان معصوم) نیز اطاعت نمایید. (سورهٔ نساء، آیهٔ ۵۹).

ما ءَاتیکُمُ ٱلرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَ ما نَهاکُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا: آنچه رسول خدا برای شما آورد پس آن را بگیرید و آنچه شما را از آن بازداشت، پس از آن باز ایستید. (سورهٔ حشر، آیهٔ ۷).

1- **تَخَلَّقُواْ بِأَخْلاقِ ٱللهِ**: به اخلاق خداوند متخلّق گردید. (سیّد نعمت الله جزائری، انوار النُّعمانیّة).

نَحْنُ وَ ٱللهِ ٱلأَسْمَاءُ ٱلْحُسْنی وَ ٱلأَمْثَالُ ٱلْعُلْیا: به خدا سوگند ما اهل بیت علیهم‌السلام اسماء حسنی[1] و مثلهای برتر خداییم. (عبد علی بن جمعه، تفسیر نورالثقلین، ذیل آیهٔ 180 سورهٔ اعراف).

2- **إنْ کُنْتُمْ تُحِبُّونَ ٱللهَ فَاتَّبِعُونی یُحْبِبْکُمُ ٱللهُ**: اگر خدا را دوست می‌دارید، پس از من پیروی کنید تا خدا نیز شما را دوست بدارد. (سورهٔ آل عمران، آیهٔ ۳۱).

است که فرد حتّی آمادگی فدا شدن و نثار نمودن جان در راه خدمت و اطاعت را پیدا می‌کند[1] و متقابلاً مافوق، چنین فردی را به منزلهٔ خویش تلقّی می‌کند[2] و اختیارات خود را به وی تفویض و نظرها و خواسته‌هایش را بدون تأمّل اجابت می‌کند و این در شرایطی است که مرئوس هم خواستی جز خواست مافوق ندارد.[3] در اینجا یادآوری این نکته لازم است که تا زمانی که این جذب و انجذاب پدید نیامده و اهداف تربیتی مورد نظر تحقّق نیافته است، حفظ حدود فرماندهی مافوق و فرمانبری مرئوس ضروری است و اگر پیش از موعد مزبور، مافوق تن به زمزمه‌های مرئوس دهد، کم‌کم مرئوس حدود خود را فراموش می‌کند و هر روز پا فراتر می‌نهد تا مرحله‌ای که طمع می‌نماید مافوق را مُطیع و فرمانبر خویش سازد. چنین امری نه به مصلحت رئیس و سازمان است و نه به مصلحت و همسوی کمال واقعی مرئوس. البتّه این بدان معنا نیست که مافوق با مرئوسان قطع رابطه کند و از آنها کناره بگیرد و یکسره به تمامی خواسته‌هایشان پاسخ منفی دهد، بلکه باید از سر جلب قلوب و نه تبعیّت از آنان، برخی خواسته‌های آنها را مورد توجّه قرار دهد و برآورده سازد بی آن که احساس دنباله‌روی مدیر از خواسته‌های مرئوسان، در بین

1- **جاهَدوا بِأَمْوالِهِمْ وَ أَنْفُسِهِمْ فی سَبیلِ اللّهِ**: با داراییها و جانهایشان در راه خدا جهاد کردند. (سورهٔ انفال، آیهٔ ۷۲).

2- **حَتّی کُنْتُ سَمْعَهُ الَّذی یَسْمَعُ بِهِ وَ بَصَرَهُ الَّذی یُبْصِرُ بِهِ وَ یَدَهُ الَّتی یُبْطِشُ بِهَا**: تا جایی که من (خداوند) گوش او (عبد صالح) می‌شوم که با آن می‌شنود و چشم او می‌شوم که با آن می‌بیند و دست او می‌شوم که با آن می‌زند. (کلینی، اصول کافی، کتاب الایمان و الکفر، باب من أذی المسلمین و احتقرهم، حدیث ۸).

عَبْدی أَطِعْنی حَتّی أَجْعَلَکَ مَثَلی: بندهٔ من، اطاعتم کن تا تو را نمونهٔ خویش سازم. (ابن فهد حلّی، عدّة الدّاعی).

3- **مَا تَشَاءُونَ إِلاّ أَنْ یَشاءَ اللّهُ**: آنها چیزی جز آنچه خدا بخواهد نمی‌خواهند. (سورهٔ انسان، آیهٔ ۳۰ و سورهٔ تکویر، آیهٔ ۲۹).

ایشان القا شود.

توضیح ضروری

زیردستان یک فرد ممکن است متشکّل از رده‌های متعدّدی باشند، به همین ترتیب در بالادست نیز وجود مراتب متعدّدی از مافوقها متصوّر است، در نتیجه فرد با سلسله مراتب مرئوسان و سلسله مراتب رؤسا مواجه خواهد بود که در این صورت نقشهای "تربیت زیردست" و "پذیرش و اطاعت از مافوق" و وظایفی که در ارتباط با هر یک اشاره شد، ناظر بر تمامی آنهاست، لکن به تناسب نزدیکی مرئوس یا رئیس به فرد مورد نظر، نقشها و وظایف مزبور بیشتر محسوس می‌باشد.

وجود و نقش رئیس مستقیم برای فرد، بسیار ملموس و مورد توجّه‌تر است تا رؤسای رده‌های بالاتر. به علّت همین رابطهٔ مستقیم و مشاهدهٔ بلاواسطهٔ رفتارهای شایسته و خلقیّات پسندیده و صفات روحی برجسته و حُسن و جمال ظاهری وی، و عدم امکان مشاهدهٔ مستقیم این فضیلتها در رؤسای رده‌های بالاتر از او، زمینهٔ به وجود آمدن محبّت رئیس مستقیم بین مرئوسان فراهم‌تر است تا محبّت مقامات بالاتر؛ گرچه منطقاً مقامات بالاتر به مراتب بیش از رئیس مستقیم از آن فضیلتها برخوردار می‌باشند.

مرئوس، عمدتاً دستورهای رئیسِ مستقیم خود را اجرا می‌کند و دستورهای مقامات بالاتر را هم که از کانال رئیسِ مستقیمش دریافت می‌دارد به منزلهٔ دستور وی به آنها می‌نگرد، لذا برای متوجّه ساختن او به وجود و نقش و اهمّیّت مقامات بالاتر، لازم است رئیسِ مستقیم در مواردی دستورهای رده‌های بالاتر را که اجرای آن شامل خودش نیز می‌گردد، مطرح کند و در کنار مرئوسان و مشابه آنها به اطاعت و اجرای دستورهای مزبور بپردازد و از این طریق این احساس را که ردهٔ بالاتری با شایستگیهای به مراتب افزونتر وجود دارد، در مرئوسان ایجاد نماید.[1]

1- ثُمَّ خَلَقَ ٱلْمَلائِكَةَ فَلَمّا شَاهَدُوا أرْواحَنَا نُوراً واحداً ٱسْتَعْظَمُوا أمْرَنَا فَسَبَّحْنَا لِتَعْلَمَ ٱلْمَلائِكَةُ أنّا خَلْقٌ مَخْلُوقُونَ وَ أنَّهُ مُنَزَّهٌ عَنْ صِفَاتِنَا فَسَبَّحَت ٱلْمَلائِكَةُ بِتَسْبِيحِنَا: [در آغاز آفرینش] سپس خداوند ملائکه را بیافرید. از

به همین نحو، نقش تربیتی مافوق نسبت به سلسله مراتب مرئوسان، هر چه مرئوس به وی نزدیک‌تر باشد، بیشتر مطرح بوده[۱] و مرئوسان رده‌های بعد عمدتاً از تمهیدات تربیتی رؤسای مستقیم خود تأثیر می‌پذیرند.[۲]

۳. مواسات و تعاون با همطرازان

دربارهٔ مواسات و تعاون با همطرازان، دو نکته درخور توجّه می‌باشد.

الف. اعتماد متقابل و همکاری صمیمانه

به علّت باور به وجود مطلوبیّتهای چهارگانهٔ مورد اشاره در طرف مقابل، رابطهٔ فرد با افراد همطراز خود در سازمان، مبتنی بر محبّت، اُلفت و دوستی متقابل می‌باشد.[۳] از این رهگذر، رابطه‌ای صمیمانه و مبتنی بر اعتماد و همکاری محبّت

آنجا که ارواح ما (پیامبر اکرم و خاندانش علیهم‌السلام) را نور یگانه‌ای دیدند امر ما در نظرشان بسیار عظیم جلوه نمود. پس ما به تسبیح خداوند پرداختیم تا ملائکه آگاه شوند که ما نیز از آفریدگانیم و خداوند منزّه از صفات مخلوقیّت ماست. پس آنگاه ملائکه نیز به تسبیح خداوند مشغول شدند. (مجلسی، بحارالانوار، ج ۲٦، ص ۳۳۵).

1- **أدَّبَنی رَبّی فَأحْسَنَ تَأْدیبی**: پروردگارم مرا ادب آموخت و نیکو تأدیبم نمود. (عبد علی بن جمعه، تفسیر نور الثّقلین، ذیل آیهٔ 4 سورهٔ قلم، از رسول اکرم6).

2- **یُزَکّیهِمْ وَ یُعَلِّمُهُمُ ٱلْکِتَابَ وَ ٱلْحِکْمَةَ**: تا پیامبر، آنها را تزکیهٔ اخلاقی نموده قرآن و حکمت را به آنها بیاموزد. (سورهٔ جمعه، آیهٔ ۲).

3- **رُحَمَاءُ بَیْنَهُمْ**: یاران پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله رابطهٔ محبّت‌آمیزی با یکدیگر دارند. (سورهٔ فتح، آیهٔ ۲۹).
بَعْضُهُمْ أوْلِیَاءُ بَعْضٍ: برخی از مؤمنان دوستان برخی دیگرشان هستند. (سورهٔ توبه، آیهٔ ۷۱ و ...).

آمیز بین دو فرد همطراز سازمان برقرار می‌گردد و خوش‌بینی و تلقّی مثبت جایی برای بدبینی و سوء تعبیر نسبت به اقدامات طرف مقابل باقی نمی‌گذارد و از این طریق هر یک از افراد سازمان معاضد و تقویت کنندهٔ همطرازان خود می‌شود و زمینهٔ هرگونه فرسایش و خنثی نمودن متقابل تلاشها، منتفی می‌گردد.

ب. اشتراک مَساعی در جهت نیکی و تعالی

همکاریهای صمیمانه همطرازان چون ریشه از نیکی‌ها می‌گیرد ــ رفتار، خُلقیّات اجتماعی، صفات روحی و ظاهر نیک ــ سَمت و جهتش نیکی‌ها و شایستگی‌ها بوده[1] و تأثیر سازنده‌ای در نایل شدن طرفین به کمالات بیشتر دارا می‌باشد. در نتیجه، این یاری رساندنِ فکری و عملی به افراد همطراز،[2] قسمتی از رسالت کمال‌بْخشی سازمان به کارکنان را متحقّق می‌سازد و به عنوان عامل صیانت بخشی افراد را از غلتیدن در ورطهٔ زشتیها و رذایل حفظ می‌نماید.[3]

گسترهٔ شمول مباحث فوق

همان‌گونه که در مقدّمه بیان شد، اصولی که ذکر گردید در تمامی سطوح جهان هستی قابل تعمیم است. در بالاترین ردهٔ سلسله مراتب سازمان عالَم، خداوند متعال قرار دارد و در رده‌های بعد به ترتیب، رسول گرامی اسلام و خاندان پاکش،

1- **تَعَاوَنُوا عَلَى ٱلْبِرِّ وَ ٱلتَّقْوى**: براساس و در جهت نیکی و پرهیزکاری به یاری یکدیگر اقدام کنید. (سورهٔ مائده، آیهٔ ۲).

2- **تَواصَوْا بِالْحَقِّ وَ تَواصَوْا بِالصَّبْرِ**: یکدیگر را به حقیقت توصیه می‌کنند و به پایداری سفارش می‌نمایند. (سورهٔ عصر، آیهٔ ۳).

3- **وَ لا تَعاوَنُوا عَلَى ٱلإِثْمِ وَ ٱلْعُدْوانِ**: در زمینهٔ گناه و دشمنی با یکدیگر همکاری نکنید. (سورهٔ مائده، آیهٔ ۲).

پیامبران اولوالعزم، سایر انبیاء، اولیاء، علمای ربّانی و زمامداران الهی و ... تا نازل‌ترین افراد بشر و پس از آن، حیوانات، نباتات و نهایتاً جمادات قرار دارند. در این سازمان عظیم، تکامل، هدف اصلی بوده و همانند هر سازمان دیگر، نقشهای سه‌گانهٔ ذکر شده در رابطه با زیردست، مافوق، همطراز، در کلّیّهٔ مراتب آن قابل مشاهده است. رابطهٔ بین رده‌های مختلف سازمان هستی در دو قالب "تکوینی" و "تکلیفی" برقرار می‌باشد. در بُعد تکوینی، تربیت زیردستان، پذیرش و اطاعت از مافوق و تعاون و مُواسات با همطرازان، به صورت قهری و غیراختیاری به اجرا در می‌آید. در بُعد تکلیفی، جز حیوان و نبات و جماد که فاقد آگاهی و اختیار و نتیجتاً فاقد تکلیفند، کلّیّهٔ رده‌ها نقشهای سه‌گانهٔ مزبور را به صورت آگاهانه و اختیاری عهده‌دار می‌باشند و در رابطه با هر نقش، دقیقاً ایفای همان وظایفی را که در مورد سازمانهای بشری توضیح داده شد بر عهده دارند.

به همین ترتیب در سه عرصه‌ای که هر فرد در زندگی خود با آن مواجه می‌باشد، یعنی عرصهٔ درون، عرصهٔ خانواده و عرصهٔ اجتماع، اصول ذکر شده عیناً صادق است. یعنی هم در حوزهٔ قوای درونی انسان، هم در عرصهٔ خانواده، و هم در رابطه با اعضای جامعه، می‌توان زیردست، مافوق و همطرازان را تشخیص داد و نقشهای مورد بحث را در قالب وظایف ناظر بر هر نقش به مورد اجرا گذارد. در نتیجه تهذیب اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مُدُن، که هر یک تکامل را در یکی از سه عرصهٔ ذکر شده هدف قرار داده‌اند، با بهره‌گیری از روشهایی که بیان نمودیم به هدف خویش نایل می‌گردند.

تعالیم تمامی انبیای الهی علیهم‌السلام عموماً و آیات قرآن کریم و احادیث پیامبر اکرم و ائمّهٔ معصومین علیهم‌السلام خصوصاً، چیزی جز ارائهٔ تعریفی روشن از زیردستان، مافوقها و همطرازان انسان در تمامی حوزه‌های فوق‌الذّکر و تبیین تکالیف آدمی در رابطه با هریک از آنها نمی‌باشد.

تحلیل رفتار فرد مسلمان
و شیوه‌ای برای اصلاح رفتار

مقدّمه

رفتار انسان با هر شخص یا هر چیز، ناشی از احساسی است که نسبت به آن دارد. این احساس (محبّت یا کراهت) از نوع تلقّی فرد در مورد آن شخص یا آن چیز برمی‌خیزد. به بیان دیگر، بینش انسان موجب پدید آمدن احساس او، و احساس او سبب شکل‌گیری رفتار او می‌شود. خود بینش نیز از اطّلاعاتی حاصل می‌شود که فرد در جریان زندگی خود در معرض آن قرار می‌گیرد. در این بخش از کتاب، بینش، روحیّات و احساسها و رفتارهای فرد مسلمان را بر این اساس بررسی و به اختصار بیان کرده‌ایم. مدیر مسلمان با آگاهی بر این بحث قادر خواهد بود به دریافت و تحلیلی درست از رفتار کارکنان مسلمان سازمان خویش دست یافته و به شیوه‌ای مؤثّر در جهت اصلاح رفتار کارکنان سازمان خود اقدام کند .

بینش فرد مسلمان

فرد مسلمان در مورد خداوند، جهان آفرینش و انسان دارای تلقّی و بینش خاصّی است که در ذیل به بررسی و مطالعه آن می‌پردازیم:

الف. بینش فرد مسلمان دربارهٔ خداوند

این که فرد مسلمان خداوند را چگونه موجودی می‌داند مطلبی است که تحت عنوان اسماء و صفات الهی، در منابع اسلامی مورد بحث قرار گرفته است. اسماء و صفات الهی به حوزه‌های زیر قابل تقسیم است:

۱. اسماء و صفات ذات: صفاتی که خداوند صرف نظر از مخلوقات دارا می‌باشد، صفات ذات نامیده می‌شود. صفاتی چون حیات، علم، قدرت و اراده از صفات ذات است؛ در نتیجه اَسمایی از قبیل حیّ، عالم، علیم، قادر، قدیر و مرید، اسماء ذات خداوند به شمار می‌آیند.

۲. اسماء و صفات فعل: به صفاتی که بیانگر نوع رابطه و رفتار خداوند با مخلوقات است صفات فعل گفته می‌شود. این صفات را به دو گروه صفات جمال یا لطف و صفات جلال یا قهر می‌توان تقسیم نمود. بر این اساس، اسماء فعل خداوند به دو گروه اسماء جمال و اسماء جلال قابل تقسیم است. اسمایی از قبیل رحمان، رحیم، عفوّ، غفّار، توّاب، وهّاب، لطیف، شکور، وفیّ، ستّار، جواد، ناصر، معین، حنّان، منّان و ودود از اسماء جمال، و اسمهایی از قبیل غالب، قهّار، خافض، مذلّ، جلیل، قابض، مهیمن، جبّار، حسیب و منتقم از اسماء جلال خداوند شمرده می‌شوند.

قرآن کریم خداوند را با اسماء فراوانی نام برده و در دعاها و مناجاتهایی که از معصومین رسیده، همچون دعاهای جوشن کبیر، مشلول، مجیر و یستشیر، که در اوایل مفاتیح الجنان ذکر شده، نامهای بسیاری برای خداوند بیان شده است. در آیات و ادعیه و روایات صفات خداوند نیز ذکر شده است.

تأمّل در معانی و مفاهیم این اسماء و صفات زمینهٔ آشنایی و شناخت هر چه

بیشتر خداوند را برای فرد مسلمان فراهم می‌آورد.

نکته‌ای که ذکر آن در اینجا لازم به نظر می‌رسد این است که براساس مضامین آیات و روایات، لطف خداوند بر قهر او غلبه دارد و رحمت الهی بر غضبش سبقت دارد. به بیان دیگر خداوند با قهر خویش موجودات را از جدا شدن از دامن مهرش باز می‌دارد و با اعمال قهر، موانع بهره‌مندی از لطف را برطرف می‌سازد و جمال را در پردهٔ جلال حَفظ و صیانت می‌کند.

ب. بینش فرد مسلمان دربارهٔ جهان آفرینش

۱. خداوند کمال مطلق و دارای تمامی صفات کمالی است. دوست داشتن و علاقه به کمالات، خود یکی از کمالات است و خداوند واجد این کمال نیز هست. از این رو خداوند عاشق جمال خویش است. **إنَّ آللهَ جَميلٌ وَ يُحِبُّ آلْجَمالَ**: خداوند زیباست و زیبایی را دوست دارد.[1]

اقتضای ذاتی جمال، جلوه‌گری و ظهور و بروز است و اقتضای ذاتی کمال، اظهار و آشکار ساختن کمال و اقتضای ذاتی غنا، جود و ریزش و عطا.

پری‌رو تاب مستوری ندارد　　چو در بندی ز روزن سر برآرد

پوشیدن جمال و عاطل گذاردن کمال و عطا نکردن در عین غنا، زشت و نقص و بخل است و خداوند از این عیوب مبرّاست. همچون زیبارویی که از نگریستن به جمال خویش در آینه لذّت می‌برد و لذا آینه‌ای تهیّه می‌کند و در برابر آن می‌ایستد تا جمال خویش را مشاهده نماید؛ خداوند نیز، که جمال مطلق است، خواست تا جمال خویش را آشکار سازد، لذا در آینهٔ مُمکنات تجلّی نمود، و این‌گونه بود که آفرینش انجام شد.

در ازل پرتو حسنت ز تجلّی دم زد

عشق پیدا شد و آتش به همه عالَم زد

***

1- عبد علی بن جمعه، تفسیر نور الثّقلین، ذیل آیهٔ 31 سورهٔ أعراف.

جلـوه‌ای کـرد رخـش روز ازل زیـر نـقاب
عکـسی از پـرتـو آن بر رخ افـــهام افـتاد
این همه عکس می و نقش مخالف که نمود
یک فروغ رخ ساقی است که در جام افتاد

در حدیث قدسی آمده است که خداوند می‌فرماید: **کُنْتُ کَنْزاً مَخْفِیّاً فَأَحْبَبْتُ أنْ أُعْرَفَ فَخَلَقْتُ ٱلْخَلْقَ لِکَی أُعْرَفَ**: من گنج پنهانی بودم که دوست داشتم آشکار و شناخته شوم، پس آفرینش را ایجاد کردم تا آشکار و شناخته گردم.[1] بنابراین، جهان آفرینش همچون تالار آینه‌کاری شده‌ای است که تمام در و دیوار و کف و سقف آن با آینه‌های ریز و درشت پوشیده شده است و در میان این تالار صاحب جمالی ایستاده است و هر یک از آینه‌ها به تناسب اندازه و ظرفیّتشان و نیز با توجّه به نحوهٔ قرار گرفتنشان در مقابل آن صاحب جمال، جلوه‌های زیبایی او را باز می‌تابند و در خود نمودار می‌سازند. پس اگر به دیدهٔ بصیرت در هر چیز نگریسته شود، جلوه‌هایی از اسماء و صفات خدا در آن مشاهده می‌شود.

آینه به خودی خود فاقد هر صورت و شکل، و فقر محض هر زیبایی و جمال است؛ لذا اگر در آینه‌ای کمال و جمالی مشاهده شود، بازتاب جمال و کمال کسی است که در آن تجلّی نموده است و اگر در تالار آینهٔ عالَم برخی از جمالها و کمالها در آینه‌ای مشاهده نشود، این نقص و کاستی ناشی از محدودیّت و کوچکی آن آینه است، نه در اثر فقدان آن جمالها و کمالها در کسی که در میانهٔ تالار به تجلّی پرداخته است.

با عنایت به آنچه گفته شد آفرینش یعنی تجلّی اسماء و صفات خداوند در آینهٔ ممکنات.

ٱلْحَمْدُ لله ٱلْمُتَجَلّی لِخَلْقه بِخَلْقه: سپاس خدایی را که برای آفریدگانش به وسیلهٔ خود آفریده‌هایش تجلّی نمود.[2]

1- نجم الدّین رازی، مَنارات السّائرین.
2- نهج البلاغه، خطبهٔ 108.

رویِ خدا زِ هر سو پیداست آشکارا
کو دیده خدابین تا بنگرد خدا را

أَيْنَما تُوَلّوا فَثَمَّ وَجْهُ ٱللّٰهِ: به هر طرف روی بگردانید روی خداست.[1]

از علی علیه‌السلام روایت شده که فرموده است: **ما رَأَيْتُ شَيئاً إلاّ وَ رَأَيْتُ ٱللّٰهَ قَبْلَهُ وَ بَعْدَهُ وَ مَعَهُ وَ فيه**: چیزی را ندیدم مگر این که خدا را پیش از او و بعد از او و با او و در او مشاهده کردم.[2]

بـه دریـا بـنگرم دریـا تـه ویـنـم
به صـحرا بنـگرم صـحرا تـه ویـنم
به هر جا بنگرم کوه و دَر و دشت
نـشـان از قـامـــت رعـنا تـه ویـنم

با چنین دریافتی از مفهوم آفرینش می‌توان دریافت که هدف آفرینش یا غایت و نهایت تجلّی، این است که آینه‌ای به وجود آید که تمامی زیباییهای صاحب جمال را یکجا و با ابعاد واقعی، بدون کوچک‌نمایی، در خود جلوه‌گر سازد. بنابراین هدف غایی آفرینش پدید آمدن موجودی است که آینهٔ تمام‌نمای اسماء و صفات خداوند باشد.[3]

۲. براساس نگرش فوق هر فعلی که به وسیلهٔ هر موجودی در جهان واقع می‌شود، فعل خداوند است و این خداوند است که در عالَم از پس پردهٔ مُمکنات به کارآفرینی مشغول است. لذا هر کاری را که در عالَم انجام می‌گیرد و هر حادثه‌ای را که در جهان رخ می‌دهد می‌توان به یک اعتبار به موجودی که وسیلهٔ وقوع آن شده

1- سورهٔ بقره، آیهٔ ۱۱۵.

2- فیض، علم الیقین، ج 1، ص ٤٩.

3- در آفرینش، آنچه سبب شد خداوند دست به تجلّی بزند (ابتهاج ذاتی به کمالات خود و محبّت به جمال خویش و اظهار آن) هدف فاعل، و آنچه آفرینش در نهایت خود به آن می‌رسد (پدید آمدن موجودی که آینهٔ تمام‌نمای اسماء و صفات خدا باشد) هدف فعل است.

است نسبت داد و به اعتبار دیگر به خداوند که به وسیلهٔ آن موجود آن فعل را انجام داده است منتسب نمود.

در مطالعهٔ اسماء و صفات خداوند که در آیات و روایات و ادعیه و مناجاتها ذکر شده است، این حقیقت بروشنی قابل مشاهده است. مثلاً در عین این که پدر مایحتاج زندگی خانوادهاش را تهیّه میکند، ولی خداوند خود را روزیرسان آنها معرفی نموده (رزّاق) و با وجود این که شخص قاتلْ فردی را میکشد، خداوند خود را میراننده معرفی میکند (مُمیت). بنابراین در بینش فرد مسلمان، در عالَمْ حادثهآفرینی جز خداوند وجود ندارد.[1]

گر رنج پیشت آید و گر راحت ای حکیم
نسبت مکن به غیر که اینها خدا کند

و چون خداوند نسبت به آفریدههای خود لطف و رحمت دارد و حتّی قهر و خشمش نیز در باطن، لطف و رحمت است، پس هر آنچه از طریق و به واسطهٔ هر موجودی، خواه انسانها خواه دیگر موجودات عالَم طبیعت و خواه موجودات ماوراءِ طبیعت همچون فرشتگان، برای هر کس و هر چیز رخ میدهد، علاوه بر اینَ

1-اعتقاد به اینکه هر چه میشود کار خداست با عقیده به اختیار و آزادی مخلوقات صاحب اختیاری همچون انسان تناقض ندارد. آنچه در این مورد به تناسب آمادگی ذهنی و علمی مخاطبان این نوشته میتوان ذکر نمود، این است که انسان و هر موجود صاحب اختیار دیگر، بنا به ارادهٔ تکوینی الهی، در عزم و نیّت مختارند و آزادانه تصمیم میگیرند. لکن عملی شدن آن نیّت و تصمیم موکول به اذن تکوینی الهی به وقوع آن در جهان خارج است. پس بر آنچه از انسان و دیگر موجودات صاحب اختیار سر میزند نه جبر حاکم است، که بی خواست آنها کاری از ایشان سر بزند، و نه تفویض و مطلق العنانی، که به صرف خواست آنها و بینیاز به اذن تکوینی الهی کاری از آنان سر بزند. بلکه نقش فرد در آنچه از او سر میزند چیزی است بین جبر و تفویض، و این همان مطلبی است که در حدیث معروف امام صادق7 ذکر شده است که میفرمایند: **لا جَبْرَ وَ لا تَفْویضَ بَلْ أَمْرٌ بَیْنَ ٱلْأَمْرَیْنِ** (کلینی، اصول کافی، ج ۱، ص 224) بنابراین در عین اعتقاد به آزادی و مسؤولیّت انسان در برابر کاری که از او سر میزند به علّت خواست و تصمیمی که بر انجام آن داشته است، آنچه در جهان خارج از او سر میزند خواست خداوند است و بی اذن الهی امکان عملی شدن ندارد. به بیان دیگر آنچه در خارج اتّفاق میافتد کارِ خداست.

که کار خداست عین خیر و مصلحت نیز هست.

به دُرد و صاف تو را کار نیست دَم دَر کش
که هر چه ساقی ما ریخت عین الطافست

توجّه به این امر که از خداوندی که نه در تشخیص مصالح بندگان دچار جهل و اشتباه و فراموشی می‌شود و نه در خیراندیشی و مصلحت‌خواهی او برای آنها اندک تردیدی وجود دارد و نه هیچ ضعف درونی یا نیروی خارجی مافوق او را از عملی کردن آنچه به مصلحت می‌داند و قصد عملی کردن آن را دارد باز می‌دارد، جز خیر و مصلحت سر نخواهد زد، سبب خواهد شد که در فرد نسبت به خدای علیم، رحیم، قدیر و افعال الهی حُسن ظنّ ایجاد شود. اگر فرد با آن حُسن ظنّ، به تأمّل و تدبّر در آنچه خداوند نسبت به او انجام داده بپردازد، قادر خواهد بود به گوشه‌هایی از الطاف خداوند نسبت به خود پی ببرد.

۳. جنبهٔ دیگر بینش فرد مسلمان دربارهٔ جهان آفرینش این است که عالَم ظاهری دارد که با حواسّ ظاهری انسان قابل درک است و از آن به عالَم طبیعت یا عالَم مُلک و یا دنیا تعبیر می‌شود، و باطنی دارد که از حواسّ ظاهری بشر پوشیده است و انسان تنها با حواسّ باطنی قادر به درک آن است و از آن به عالَم ملکوت یا آخرت تعبیر می‌گردد.

قرآن کریم می‌فرماید: **یَعْلَمونَ ظاهراً مِنَ ٱلْحَیوةِ ٱلدُّنْیا وَ هُمْ عَنِ ٱلآخِرَةِ هُمْ غافِلُونَ**: بیشتر مردم تنها به ظاهر زندگی دنیا آگاهند و از آخرت (باطن زندگی) غافلند.[1]

در عالم هر چیز دارای ظاهر و باطنی است و هر کار، نیز مُلکی دارد و ملکوتی. جنبهٔ ظاهری عالَم، گذرا و ناپایدار، و جنبهٔ باطنی آن ماندگار و پایدار است. بنابراین، آنچه اصل و مهمّ است باطن و آخرت است و آنچه کم‌اهمّیّت و فرعی است ظاهر و دنیاست. به تعبیر قرآن کریم: **وَ ٱلآخِرَةُ خَیْرٌ وَ أَبْقی**: آخرت بهتر و

1- سورهٔ روم، آیهٔ 7.

ماندگارتر است.[1] **وَلَلاخِرَةُ خَيْرٌ لَّکَ مِنَ الْاُولی**؛ و همانا آخرت برای تو بهتر از آغاز (دنیا) است.[2]

ج. بینش فرد مسلمان دربارهٔ انسان

انسان نمونهٔ کوچکی از جهان آفرینش است. موادّ تشکیل دهندهٔ بدن او و اعضایی چون دندان، نمونهٔ جمادات؛ رشد و نموّ و تغذیه و تکثیر بدن و رویش اجزایی همچون مو، نمونهٔ نباتات؛ توانایی او بر جابجایی و حرکت و برخورداری او از شهوت و غضب، نمونهٔ حیوانات؛ مکر و حیلهٔ او نمونهٔ شیاطین؛ و عقل و دل او نمونهٔ ملائک و قُدسیان است.

انسان دارای سه بُعد وجودی است. یکی جسم که به منزلهٔ عالَم طبع و جهان اجسام در جهان خارج است. دیگری نفس یا روان که به منزلهٔ عالَم مثال در جهان خارج است و سه دیگر، روح که به مثابهٔ عالَم عقول مجرَّده در جهان خارج است. جسم دارای مادّه و صورت، نفس فاقد مادّه و دارای صورت، و روح فاقد مادّه و صورت و موجودی مجرّد است. بدن و خصوصیّات جسمانی انسان مشترک با حیوانات است. روح نیز شعاعی از روح الهی است و در نهایت صفا و کمال. نفس یا روان انسان، که احساسها و علایق و افکار و سلایق و روحیّات و دیگر خصوصیّات شخصی افراد ناظر بر آن است، تربیت‌پذیر است و در طیف گسترده‌ای قابل تغییر است که یک سوی آن، صفات بهایم، همچون اهتمام به خوردن و آشامیدن و کاموری جنسی، و صفات درندگان، چونان خشم و زدن و شکستن و کشتن، و خصوصیّات شیاطین، چون مکر و خدعه و فریب و نیرنگ و توطئه قرار دارد، و سوی دیگر آن، خصایل و ملکات ملائک و فرشتگان، همچون پاکی و طهارت و نورانیّت و فضیلت قرار دارد. شخصیّت افراد بستگی به حالت نفس آنها دارد و می‌تواند پایین‌تر از حیوانات یا در ردیف آنها قرار گیرد و یا در شمار شیاطین در آید و ممکن است در رتبه و حتّی بالاتر از ملائک قرار گیرد و به خلوتگاه قدس

1- سورهٔ اعلی، آیهٔ 17.

۲- سورهٔ ضحی، آیهٔ 4.

ربوبی بار یابد.

حیوان موجودی است که از طریق حرکت و با بکارگیری اعضاء و ابزار به مقصود خویش دست می‌یابد. تا شخص از صفات و خصوصیّات حیوانی رها نشود جز از همین طریق به مطلوب خود نخواهد رسید. انسان حقیقی موجودی است که به صرف اراده و قصد و بدون حرکت و به‌کار انداختن اعضاء و ابزار، خواسته‌اش عملیِ می‌شود و مقصودش حاصل می‌گردد. شخص اگر به صفات و ملکات انسانی آراسته شود مَثَل و خلیفهٔ خداوند می‌شود و مظهر «**کُنْ فَیَکونُ**» می‌گردد و همهٔ موجودات عالَم منقاد و مطیع و مسخّر ارادهٔ او می‌شوند.

در حدیث قُدسی خداوند می‌فرماید: **یَابْنَ آدَمَ أنَا مَلکٌ لا أزُولُ إذا قُلْتُ لشَیء کُنْ فَیَکونُ. أطعْنی فیما أمَرْتُکَ وَ أنْتَه عَمّا نَهَیْتُکَ حَتّی تَقُولَ لشَیء کُنْ فَیَکُونُ**: ای فرزند آدم، من فرمانروایی بی‌زوالم. هنگامی که به چیزی بگویم باش ایجاد می‌شود. در آنچه بدان امرت کردم مرا اطاعت کن و از آنچه نهیت کردم خودداری کن تا تو نیز به چیزی که بگویی باش ایجاد شود.[1]

خود شخص است که تعیین می‌کند چه موجودی باشد. به بیان دیگر برخلاف سایر موجودات که هر یک شخصیّت ثابت و تعریف شده و غیر قابل تغییری دارند (جمادات، نباتات، حیوانات و ملائک) شخصیّت آدمی براساس نوع تربیت و پرورش شکل می‌گیرد و معلوم می‌گردد.

اشخاص در ظاهر دنیوی و بدن بشری مشابه‌اند، امّا حقیقت باطنی آنها، که از آن به آخرت نیز تعبیر می‌شود، ممکن است به انواع و اقسام صورتها باشد. به شکل چرندگان، درندگان، گزندگان و ... و یا به صورت انسان. این همان صورتی است که در قیامت آشکار خواهد بود.[2]

پس بشر بین خاکی شدن، حیوان بودن و در اسارت شهوات و غضبها و مکرها

1- شیرازی، کلمة الله.

۲- اگر دیدهٔ باطن‌بین کسی باز شود، خواه در اثر مرگ یا از راه تزکیه و تهذیب نفس، صورت باطنی افراد را خواهد دید.

ماندن، و یا قدسی شدن، خلیفه و مَثَلِ خداوند و فوق ملائک بودن و به دیدار و جوار الهی نائل آمدن، زمینهٔ تغییر دارد و اگر به مقام انسانی دست یابد همان آینهٔ تمام‌نمای اسماء و صفات خدا خواهد شد که غایت و نهایت آفرینش است. در نتیجه مظهر همهٔ کمالاتی می‌شود که خدا داراست و قادر بر همهٔ کارهایی می‌شود که خدا بر آنها تواناست و این مقام مختصّ انسان است و حتّی هیچ یک از ملائکهٔ مقرّب بدان راه ندارند.

روحیّات و احساسهای فرد مسلمان

بینش‌هایی که بدان اشاره شد، روحیّات و احساسهای زیر را در فرد مسلمان ایجاد می‌کند.

الف. روحیّات و احساسهای فرد مسلمان دربارهٔ خداوند

۱. همهٔ انسانها در ناخودآگاه خویش عاشق خدایند و عشق و علاقهٔ آنها به هر چیز این عالَم، چه پول و ثروت، چه مقام و قدرت، چه جمال و زیبایی، چه علم و دانایی، چه حیات و زندگی و ... همه جلوه‌های همان عشق فطری است که در نهاد همهٔ موجودات وجود دارد. لکن اغلب اشخاص در یافتن مصداق خارجی معشوقِ درونی خود به بیراهه می‌روند و سراب را با آب اشتباه می‌گیرند و جلوه‌های غنایِ مطلق، قدرت مطلق، جمال مطلق، علم مطلق، حیات مطلق و ... محبوب ناشناختهٔ خود، در آینهٔ پول، مقام، زیباییهای ظاهری، دانش، زندگی دنیوی و ... را با خود محبوب اشتباه می‌گیرند. این که بشر با دست یافتن به هر میزان از این خواسته‌های دنیوی سیراب نمی‌گردد و پیوسته تشنه است و بیشتر می‌طلبد، به روشنی آشکار می‌سازد که او در پی کمال مطلق و نامحدود، یعنی خداست بدون این که خود بدین حقیقت واقف باشد.

هر آن کس عاشق خوبان مه روست
بـداند یا نـداند عـاشق اوسـت

فرد مسلمان به محبوب فطری خویش پی برده و جلوه‌ها را با خود او اشتباه نگرفته است؛ لذا از آنها دل بریده و به صاحب جمالی که همهٔ جذابیّتها و مطلوبیّتهای مشهود در آینه‌های ممکنات از اویند رو نموده است و ندا در داده است که: «**لا اُحِبُّ ٱلآفلینَ ...إنّی بَریءٌ مِّما تُشْرِکُونَ، إنّی وَجَّهْتُ وَجْهِی لِلَّذی فَطَرَ ٱلسَّمٰوات وَ ٱلأَرْضَ حَنیفاً**: من چیزهایی را که (هستی و کمالاتشان از آن خودشان نیست و لذا) افول می‌کنند دوست ندارم ... من از آنچه شما (مردم آنها را به جای خدا گرفته و) شرک می‌ورزید (روی گردان و) بیزارم. من تنها به جانب کسی روی می‌کنم که (با تجلّی خویش) آسمانها و زمین را آفرید.[1]

مطالعه و تفکّر فرد مسلمان در زمینهٔ اسماء و صفات الهی، که یکپارچه خوبی و کمال است، آتش محبّتش به خدا را شدیدتر می‌نماید، و تأمّل و تدبّر وی در لطف و عطا و ستر و مدارایی که خدا در زندگی با او می‌کند بر شدّت محبّتش به خدا می‌افزاید. **ٱلَّذینَ آمَنُوا أَشَدُّ حُبّاً لله**: آنان که ایمان آوردند محبّتشان به خداوند شدیدتر است.[2] تمام شوق و اهتمام چنین فردی نیل به وصال و لقای محبوب و اُنس و خلوت با اوست دوری و عدم دیدار اوست که وی را محزون می‌سازد و از نظر محبوب افتادن و محرومیّت از عنایت اوست که برایش تلخ و هراس‌انگیز است. این عشق سبب می‌شود که لحظه‌ای از یاد محبوب غافل نباشد و جز به عشق او و برای رضای او به کاری روی نیاورد و سخنی بر زبان نراند. این محبّت و عشق، چشم و گوش او را از توجّه و دیدن و شنیدن جز آنچه در رابطه با محبوب است کور و کر می‌سازد و دل او را از مشغول بودن به غیر دوست فارغ می‌کند و اندیشه‌اش را از غیر او غافل می‌سازد و رغبتی به غیر او، خواه مطامع دنیوی و خواه تنعّمات اُخروی، در دلش باقی نمی‌گذارد؛ لذا جز به انجام آنچه موجب جلب

1- سورهٔ انعام، آیات ۷٦ تا ۷۹.
۲- سورهٔ بقره، آیهٔ 165.

رضایت و عنایت اوست نمی‌اندیشد و رضا و خواستی جز رضا و خواست حضرت دوست در او باقی نمی‌ماند. این عشق سبب می‌شود که به هر آنچه در زندگی برایش رخ می‌دهد و نصیبش می‌گردد به عنوان هدیهٔ دوست بنگرد و از تلخ و شیرین و رنج و راحت و کم و زیاد آن به یکسان به شیرینی استقبال کند و خشنود باشد.

یکـــی درد و یکـــی درمـــان پســـندد
یکی وصـل و یکـی هـجران پســندد
من از درمان و درد و وصل و هجران
پســـندم آنـــچه را جـــانان پســـندد

***

در بلایا می‌چشم لذّات او
مات اویم مات اویم مات او

۲. فرد مسلمان که چیزی و کسی جز خدا را در عالَم مؤثّر نمی‌داند (**لاٰ مُؤَثِّرَ فِی ٱلْوُجُودِ إلاّ ٱللهَ**) ترس و طمعی از غیر خدا در دل ندارد. او که می‌داند آنچه از حوادث و رخدادها و امکانات و موقعیّتها که خداوند در زندگی هر کسی پدید می‌آورد درست مقتضای مصالح حقیقی او و محض خیر است، و آگاه است بر این که عمل به تکالیف و دستورات خداوند که روشنگر نحوهٔ برخورد با حوادث و بکارگیری امکانات و عمل در موقعیّتهای زندگی است شرط اثربخشی و ظاهر شدن آثار خیر نهفته در حوادث و امکانات و موقعیّتها برای وی است؛ در برابر دشواریها و تنگناها و ناملایمات زندگی صابر و به آنچه خداوند روزی و نصیبش می‌کند قانع و به آنچه خدا با او کرده و به او داده راضی و خشنود و در برابر آنچه به او امر فرموده عملاً و قلباً تسلیم و پذیراست.

فرد مسلمان اگر هدف و مقصودی اختیار کند،پس از صرف توان لازم برای نیل به آن، با اعتماد به این که خداوند مصلحت را بهتر تشخیص می‌دهد، بر خدا توکّل

می‌نماید و او را وکیل می‌سازد تا هر آنچه را او مصلحت می‌داند، خواه تحقّق خواسته‌اش و خواه عدم تحقّق آن را عملی سازد.

او با عنایت به این که خداوند، که مولای انسان است، از نیازها و حوایج بنده‌اش غافل نیست و بر احتیاجات واقعی و مصالح حقیقی عبد بهتر از خود او واقف است و تأمین آنها را خود بر عهده گرفته و متکفّل است، همّ خود را به انجام وظایف بندگی متمرکز می‌سازد و از هرگونه مصلحت‌اندیشی برای خود و برنامه‌ریزی و تدبیر برای تأمین منافع خویش فارغ شده و همهٔ امور دنیا و آخرت خود را یکجا به خداوند تفویض می‌نماید.

أُفَوِّضُ أَمْری إِلَی اَللهِ إِنَّ اَللهَ بَصیرٌ بِالْعِباد: کار خویش را به خدا واگذار و تفویض می‌نمایم، همانا خداوند بر (مشکلات و حوایج بندگان) آگاه و بیناست.[1]

إلهی أَغْنِنی بِتَدْبیرِکَ لی عَنْ تَدْبیری وَ بِاخْتِیارِکَ عَنْ إِخْتِیاری: خدای من، مرا با تدبیرت از تدبیر اندیشیدن خودم بی‌نیاز کن و با اختیار و انتخاب خودت از اختیار و انتخاب خودم بی‌نیازم ساز.[2]

۳. توجّه به عظمت مقام الهی و بزرگی حقّی که بر بندگان دارد و اشرافی که خداوند بر همهٔ آشکار و نهان امور ایشان دارد و این که عالَم محضر خداست سبب می‌گردد که روحیّهٔ حیا و ادب در محضر الهی تمام لحظات و زوایای زندگی فرد مسلمان را فرا گیرد و خود را در هر مرتبه‌ای از معرفت و طاعت و شکر که باشد، عاجز از ادای آنچه سزاوار حضرت حقّ است بداند و در هر سه زمینهٔ معرفت، طاعت و شکر، خویشتن را قاصر و مقصّر ببیند. تا جایی که شخصیّتی چون پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله و سلم به خداوند عرضه می‌دارد: **ما عَرَفْناکَ حَقَّ مَعْرِفَتِکَ وَ ما عَبَدْناکَ حَقَّ عِبادَتِکَ**: آن گونه که سزاوار شناخت تو بود تو را نشناختیم و آنچنان که شایستهٔ عبادت تو بود تو را عبادت ننمودیم.[3]

1- سورهٔ غافر، آیهٔ 44.
2- محدّث قمّی، مفاتیح الجنان، دعای عرفهٔ امام حسین7.
3- مجلسی، مرآة العقول، ج ۸، ص 146.

عظمت الهی چنان وجود فرد مسلمان را در برمی‌گیرد و چشم و دل او را به خویش معطوف می‌سازد که هر چه جز اوست در نظرش کوچک و حقیر جلوه می‌نماید.

عَظُمَ ٱلْخالِقُ فی أَنْفُسِهِمْ فَصَغُرَ ما دُونَهُ فی أَعْیُنِهِمْ: چنان خداوند در درونشان به عظمت شناخته و جلوه‌گر شده است که هر چه جز او، در نظرشان کوچک و حقیر می‌نماید.[1]

ب. روحیّات و احساسهای فرد مسلمان دربارهٔ جهان آفرینش

۱. فرد مسلمان، عالَم را به عنوان جلوه‌گاه محبوب خود تلقّی می‌کند و هر یک از موجودات عالَم را جلوه‌ای از معشوق خویش می‌بیند و لذا به همه چیز مهر می‌ورزد و همه کس را دوست می‌دارد.

به جهان خرّم از آنم که جهان خرّم از اوست
عاشقم بر همه عالَم که همه عالَم از اوست

روح عاشق او در هر چیز جلوه جمال یار را می‌جوید و لذا در جهان جز زیبایی نمی‌بیند.

منم که شُهره شَهرَم به عشق ورزیدن
منم که دیده نیالوده‌ام به بد دیدن

۲. فرد مسلمان توجّه و اهتمامش را به حقیقت باطنی عالَم مصروف می‌دارد و ظواهر ناپایدار در نظرش فاقد اهمّیّت می‌نماید. بنابراین توجّهش به ملکوت جهان و عالَم آخرت است و عالَم مُلک در نظرش بی‌اعتبار است و اگر ارزشی برای آن

1- نهج البلاغه، خطبهٔ 193.

قایل باشد صرفاً برای سودی است که در ساختن آخرت می‌توان از آن بُرد، همچون که کشتگاهی که ارزشش به محصولی است که می‌توان از آن برداشت کرد. **وَ ٱبْتَغِ فیما ءَاتیٰکَ ٱللّٰهُ ٱلدّارَ ٱلآخِرَةَ وَ لا تَنْسَ نَصیبَکَ مِنَ ٱلدُّنْیا**: در بهره‌گیری از آنچه خداوند به تو عطا نموده خانهٔ آخرت را بطلب و بکارگیری آنچه را از امکانات دنیوی نصیب تو شده در این آخرت‌جویی فراموش مکن.[1]

ج. روحیّات و احساسهای فرد مسلمان دربارهٔ زندگی خود

فرد مسلمان آنگاه که دریابد عمر را صرف چه کارهایی کرده و با دل بستن و پرداختن به امور دنیوی، چگونه از آنچه اصل و همیشگی است بازمانده است و این که باطن و ملکوتش چه فاصله‌ای با حقیقت انسانی دارد و از چه عظمت‌ها و کمالات و ارزشهایی محروم شده است، احساس خسران و ندامت می‌کند. و با درک ارزش و اهمّیّت آنچه می‌توان بدان نایل شد، آتش طلب برای نیل به کمالات انسانی و دستیابی به حقیقت انسانیّت، که همانا دیدار و مجالست با جمال و کمال مطلق، یعنی حضرت حقّ، و خلافت و مظهر تامّ اسماء و صفات او شدن و ارادهٔ حاکم بر جهان هستی شدن است، در درونش شعله‌ور می‌شود و فرصت باقیماندهٔ عمر را، که تنها سرمایهٔ جایگزین‌ناپذیر وی برای نیل به آن مراتب است، غنیمت می‌شمارد و به ارزش منحصر به فرد آن پی می‌برد، به گونه‌ای که دیگر حاضر نیست عمر را جز برای آن هدف ارزشمند، در راه دیگری مصروف سازد.

بر این اساس در زندگی به همه چیز از دید نقش و تأثیر آن در نیل او به هدف زندگیش، که با همهٔ وجود بدان دلبسته است، می‌نگرد، و به آسانی آماده است از هر چیزی در راه هدفش چشم بپوشد و همهٔ امکانات و موقعیّتهای دنیوی خود را در راه آن فدا کند. بسان میوه‌فروشی که می‌داند اگر به کالاهایش دل ببندد و حاضر به فروش آنها نباشد، نه تنها سودی عایدش نمی‌شود، بلکه پس از چند روز، تمام سرمایه‌اش نیز فاسد و تباه می‌شود، او به امکانات و موقعیّتهای زودگذر دنیوی دل

1- سورهٔ قصص، آیهٔ ۷۷.

نمی‌بندد و بی‌درنگ و بی لحظه‌ای تردید، در راه نیل به رتبهٔ انسانی بسادگی از آنها صرف نظر می‌کند.

او دنیا را با همهٔ جلوه‌های گوناگون فردی و اجتماعی آن جدّی تلقّی نمی‌کند.

إِنَّمَا ٱلْحَيَوٰةُ ٱلدُّنْيَا لَعِبٌ: زندگانی دنیا تنها بازی است.[1]

وَ مَا ٱلْحَيَوٰةُ ٱلدُّنْيَا إِلاَّ لَعِبٌ: و زندگانی دنیا جز بازی نیست.[2]

آنچه از نظر او جدّی است آخرت و ملکوت جهان و انسان است. بنابراین همهٔ عرصه‌های فعّالیّت دنیوی را چون میدان بازی و ورزش تلقّی می‌کند که در آن بردن یا باختن اهمّیّتی ندارد و آنچه مهمّ است کسب نشاط و سلامتی و نیرومندی از رهگذر بازی و ورزش است. او نیز موفّقیّت و کامیابی یا شکست و محدودیّتهای دنیوی را بی‌اهمّیّت تلقّی می‌نماید و آنچه برای او مهم به شمار می‌آید دستیابی به کمال انسانی و سعادت اخروی و قرب الهی از رهگذر این فعّالیّتهاست. لذا نه در جریان این بازی، به اصطلاح حرص می‌خورد و اعصابش خسته و فرسوده می‌شود، و نه انگیزه‌ای برای تخلّف از مقرّرات این بازی (احکام دین) و تضییع و انکار حقّ دیگران و به اصطلاح جرْ زدن (ظلم) در او به وجود می‌آید، و نه نسبت به طرف مقابل و رقیب در او احساس عداوت و دشمنی پدید می‌آید. همچنین او توجّه دارد که بازی و ورزش (فعّالیّتهای فردی و اجتماعی دنیوی) تنها کار و کار اصلی عرصهٔ زندگی نیستند. بلکه همچون زنگ تفریح مدرسه‌اند که دانش‌آموز را برای کلاس درس، که هدف اصلی از ایجاد مدرسه است، آماده می‌سازند. در مدرسهٔ آفرینش نیز آنچه اصل است تلاش در جهت نیل به مراتب معرفت و دستیابی به ملکات فاضلهٔ انسانی از رهگذر عبادت و تهذیب نفس است. از این رو، وی صرف تمام فرصتهای مفید عمر در فعّالیّتهای دنیوی را به مثابهٔ عدم حضور دانش‌آموز در کلاس می‌داند و به هیچ‌وجه آن را جایز نمی‌شمرد. به همین ترتیب معتقد است که در مدرسهٔ خلقت، اگر دانش‌آموزی در زنگ تفریح، گوشه‌گیری و انزوا پیشه کند و در بازی شرکت ننماید (رهبانیّت و تارک دنیا شدن) مشکل روحی

1- سورهٔ محمّد6، آیهٔ ۳٦.

۲- سورهٔ أنعام، آیهٔ ۳۲.

و روانی دارد و باید درصدد معالجهٔ او بر آمد، علاوه بر این چنین دانش‌آموزی به علّت این که نشاط لازم را در زنگ تفریح از طریق بازی کردن (فعّالیّتهای دنیوی) کسب نکرده، در کلاس (کسب معرفت و تزکیهٔ نفس و عبادت) نیز فراگیری و بهره‌مندی شایسته را نخواهد داشت و از ثمرات ارزندهٔ بازی و ورزش (قُرب الهی و کمال انسانی قابل کسب در عرصهٔ فعّالیّتهای دنیوی) نیز محروم خواهد ماند. متقابلاً اگر دانش‌آموزی بازی زنگ تفریح را جدّی بگیرد، این بازی بر خستگی جسم و اعصاب او می‌افزاید و به هنگام حضور در کلاس درس نیز تمام حواسّ و فکرش در پی ماجراهای زنگ تفریح قبل و برنامه‌ریزی برای زنگ تفریح بعد است و بهره‌ای از کلاس نخواهد برد. همان‌گونه که نمازها و عبادات فردی که دنیا را جدّی گرفته و لذا در طول انجام آنها به فکر کارهای دنیوی است و بی حضور قلب به جا می‌آورد ثمر چندانی برای او به بار نمی‌آورد.

رفتارهای فرد مسلمان

روحیّات و احساسهایی که به آن اشاره شد فرد مسلمان را به رفتارهای زیر وا می‌دارد.

۱. تلاش در جهت افزایش آگاهی و رشد معرفت خویش در زمینهٔ شناخت خدا، جهان و انسان، و تفکّر در جهت پی بردن به حقیقت هستی خود و نقاط مثبت و منفی شخصیّت خویش و راه اصلاح و تکمیل نفس خود.

۲. تلاش و اهتمام در جهت تزکیه و تهذیب نفس و معالجهٔ بیماریهای درون خود با بهره‌گیری از طبیبان روحانی، که همان انبیاء و اولیای الهی‌اند، و عمل به دستورات ایشان.

۳. مراعات ادب حضور در محضر حقّ و انجام آنچه موجب رضای اوست و پرهیز از آنچه او نمی‌پسندد، در تمامی لحظات و مواقف زندگی.

٤. پرداختن به عبادت و خلوت کردن با محبوب خویش و راز و نیاز عاشقانه با او.

۵. ارتباط و پیوند قلبی و معنوی با اولیای معصومین علیهم‌السلام و استمداد از باطن صاحبان ولایت.

٦. پرداختن به تحصیل امکانات دنیوی و استفاده از آنها صرفاً در حدّ رفع ضرورت و بدون قصد لذّت‌جویی، و پرهیز از اتلاف عمر در زمینه‌هایی چون جمع مال و ثروت، کسب مقام و تفوّق بر دیگران، جلب توجّه و تمجید خلق، یا خوردن و نوشیدن و خودآرایی و کاموری جنسی.

۷. در عرصهٔ فعّالیّتهای دنیوی (خانوادگی، اقتصادی، سیاسی و...) بی حرص و تقلاّ و بی‌تعدّی به حریم دیگران، با دلی دائم به یاد خدا و متوجّه به مرگ و جهان آخرت، آرام و متین گام برداشتن و در قالب ضوابط و موازین شرع عمل کردن.

۸. با دیگر انسانها رفتار محبّت‌آمیز داشتن و مشتاقانه و بدون منّت نهادن به آنها خوبی کردن و بزرگوارانه از خطاهای آنان چشم‌پوشی نمودن.

۹. استفاده از مواهب طبیعی و محصولات بشری به نحو صحیح و بدون اسراف و تبذیر، و حفظ و صیانت این نعمتهای الهی و جلوگیری از اتلاف و به هدر رفتن آنها.

۱۰. پرداختن به امور اجتماعی و پذیرفتن مسؤولیّتها صرفاً به قصد خدمت و برای نیل به قرب و رضای الهی از رهگذر آنها.

۱۱. همواره متوجّه و مراقب رفتار و اخلاق و حال درونی خود بودن و پرهیز از غفلت و سرمستی و بی‌خبری از خویشتن.

مؤخّره

۱. همان‌گونه که در متن بحث اشاره گردید آنچه موجب آفرینش شد محبّت بود و آنچه انسان را به کمال انسانی، که غایت و هدف آفرینش است، نایل می‌سازد نیز محبّت است. روحیّات و خلقیّات شایسته محصول محبّت به خدا و اولیای اوست که مظهر تامّ اسماء و صفات اویَند. احکام و دستورات عملی دین نیز چیزی جز صور و شکلهای رفتار عاشق نیست. بنابراین، می‌توان به روشنی تشخیص داد

که محور تکوین و تشریع محبّت است و دین نیز که تبیین تکوین و احکام تشریع است، چیزی جز حبّ نیست. چنان که امام باقر علیه السلام می‌فرمایند: **هَلِ ٱلدّینُ إلاَّ ٱلْحُبُّ؟ ... ٱلدّینُ هُوَ ٱلْحُبُّ وَ ٱلْحُبُّ هُوَ ٱلدّین**: آیا دین چیزی جز محبّت هم هست؟... دین همان محبّت و محبّت و عشق همان دین است.[1]

۲. همان‌گونه که در مقدّمه به تأثیر بینش در به وجود آمدن روحیّات و احساسها، و نقش روحیّات و احساسها در شکل‌گیری رفتارها اشاره کردیم، در اینجا لازم است این نکته را متذکّر شویم که استمرار و مداومت در یک رفتار موجب پدید آمدن ملکات روحی می‌شود و ملکات روحی نیز بر اندیشه و طرز تفکّر و بینش شخص اثر می‌گذارد. لذا تکرار اعمال شایسته موجب پدید آمدن ملکات فاضلهٔ اخلاقی می‌شود و ملکات فاضلهٔ اخلاقی نیز باعث تقویت ایمان و روشن‌بینی درونی و باز شدن درهای ملکوت در برابر دیدهٔ دل فرد و الهام حقایق الهی به قلب وی می‌شود. متقابلاً تکرار و اصرار بر اعمال زشت به تدریج ملکات پلید اخلاقی را در وجود فرد مستقرّ می‌سازد و ملکات مزبور نیز موجبات تیرگی و قساوت و کوری و کری دل فرد و سستی و انهدام بنای ایمان او را فراهم می‌آورد.

ثُمَّ کانَ عٰقِبَةَ ٱلَّذینَ أَسٰٓءُواْ ٱلسُّوأیٰٓ أَنْ کَذَّبُوا بِـآیاتِ ٱللّٰهِ وَ کانُواْ بِها یَسْتَهْزِءُونَ: سرانجام کسانی که به بد کردن و به بدیها پرداختند این بود که آیات الهی را تکذیب نمودند.[2]

۳. ثمرهٔ علوم و دانشهای دنیوی نرم‌افزارها و سخت‌افزارها یا تکنیک‌ها و تکنولوژیهاست که تنها بر قدرت عمل فرد می‌افزایند، لذا اگر فراگیرنده و دارنده و بکارگیرندهٔ آنها فردی باشد که قوای حیوانی و شیطانی درون او بر وی مسلّط باشد از بهایم پست‌تر، از وحوش درنده‌تر و از ابلیس مکّارتر خواهد بود، و اگر صفات ملائک بر وجود او مستولی شود و قوای حیوانی و شیطانیش در تسخیر و کنترل قوای مَلَکی او در آمده باشد، نیروی ناشی از دستاوردهای دانش را در مسیر سعادت و کمال خود و دیگران به کار خواهد بست. بنابراین به هیچ‌وجه علم قادر نخواهد

1- مجلسی، بحارالانوار، ج 69، ص ۲۳۸.
2- سورهٔ روم، آیهٔ ۱۰.

بود انسان را از دین بی‌نیاز نماید و چون انسانی که در مکتب دین تربیت نیابد، همچون گیاهی هرزه و خودرو، فاقد کمالات انسانی و ملکات فاضلهٔ اخلاقی است و جنبه‌های طبیعی و حیوانی در او مسلّط خواهد بود؛ لذا جامعهٔ محروم و بی‌بهره از آموزش و تربیت دینی، هر چه به مراتب بالاتری از علم و تکنولوژی دست یابد و در مسیر عمران و سازندگی پیش رود، از منزلت انسانی دورتر و برای بشر خطرناک‌تر خواهد بود.

٤. اخلاق منهای مذهب و بدون اعتقاد و ایمان به خدا، به بیان دیگر اخلاق مادّی، فریب و دروغی بیش نیست و فاقد هرگونه ضامن اجرای منطقی و فراگیر است؛ زیرا رفتار اخلاقی به عملی اطلاق می‌گردد که انجام دهندهٔ آن هیچ‌گونه غرض دنیوی شخصی را در ورای آن عمل نجوید و آن عمل را مقدّمهٔ سود دنیوی خویش قرار ندهد و آشکار است که چنین عملی از کسی که ایمان به خدا و آخرت ندارد نمی‌تواند سر بزند.

این که بتوان فرد را به استناد این که بازتاب بدی یا خوبی او به دیگران به خودش باز خواهد گشت و منافع و آسایش دنیوی او را تحت تأثیر قرار خواهد داد، به خوبی جلب کرد و از بدی باز داشت، آرزویی باطل و گمانی بی‌پایه است؛ زیرا کسانی که رفتار غیر اخلاقی آنان به دیگران بیشترین آسیب را می‌رساند غالباً همان کسانی هستند که در سطح بالایی از قدرت قرار دارند و می‌توانند خود را در پناه قدرت خویش از بازتابهای زیانبخش رفتارهای غیر اخلاقی خود مصون و محفوظ نگهدارند.

نتیجه

با عنایت به نقش بنیادین بینش فرد در شکل‌گیری روحیّات و احساسها و نهایتاً رفتارهای او، برای تحلیل و نیز اصلاح و تغییر رفتارهای فرد، باید از بینش او آغاز کرد. از سوی دیگر کنترل و هدایت رفتارهای فرد، می‌تواند زمینهٔ پدید آمدن ملکات فاضلهٔ اخلاقی را فراهم سازد. بنابراین در اصلاح رفتار، ضمن مصروف

داشتن اهتمام اصلی به اصلاح بینش، نباید از کنترلهای ظاهری بر عملکردها نیز غافل شد. در نتیجه، چه در مقام خودسازی و چه اصلاح دیگران، می‌بایست در هر دو زمینهٔ تکمیل و ارتقای بینش، و کنترل و تصحیح رفتار اقدام نمود.

معیارهای عمومی شایستگی و برتری نیروی انسانی

مقدّمه

۱- در تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمانها، آموزش جایگاه ویژه‌ای دارد. آموزش نیروی انسانی به منظور ایجاد شایستگیها و تواناییهای لازم برای کارکنان هر سازمان، برنامه‌ریزی و اجرا می‌شود. در برنامه‌ریزی آموزش، یکی از مهمترین مسائل، آگاهی به شایستگی‌ها و تواناییهایی است که باید از رهگذر آموزش در کارکنان ایجاد گردد. در این زمینه شناخت شایستگی‌های مورد نظر سازمان ضرورت دارد. در مدیریّت اسلامی شایستگی‌های مورد نظر، همان محسّناتی است که اسلام وجود آنها را موجب کمال و برتری انسان نسبت به دیگر موجودات دانسته است.

۲- حکما و متکلّمان اسلامی معنای عدالت را "دادن حقّ هر صاحب حقّی به وی" و "قرار دادن هر چیز با توجّه به ویژگیهای آن در مناسبترین موقعیّت" دانسته‌اند. با توجّه به این تعریف، برای عملی ساختن اصل عدالت در استخدام و انتصاب، باید معیارهایی در اختیار داشت تا براساس آنها افراد داوطلب استخدام در سازمان یا نامزد انتصاب در شغلی را با یکدیگر مقایسه کرد و از بین آنها برجسته‌ترین و شایسته‌ترین فرد یا افراد را تعیین کرد. این معیارها در انتصاب

مدیران اهمّیّت ویژه‌ای دارند. آنچه تفوّق فرد را در مقام مدیر بر سایر کارکنان موجّه می‌سازد و زمینهٔ مقبولیّت وی را در نزد آنان فراهم می‌آورد، امتیازاتی است که مدیر بر افراد اداره شونده دارد. از این رو باید اطمینان پیدا کرد که فرد انتخاب شده برای تصدی مسؤولیّت مدیریّت، نسبت به کارکنان خود از شایستگی بیشتری برخوردار است.

براساس آنچه ذکر شد باید مشخّص شود از دیدگاه اسلامی محسّناتی که مصادیق عملی شایستگی و کمال فرد است و امتیازاتی که می‌توانند مبنای ترجیح فردی بر دیگران باشد چیست و با چه معیاری می‌توان فردی را شایسته و برتر از دیگران دانست.

در این بخش از کتاب بر آنیم تا با بهره‌گیری از منابع اصیل اسلامی، فهرستی از ویژگیهای مزبور به دست دهیم.[1]

محسّنات انسان

از دیدگاه اسلام محسّنات انسان را به حوزه‌های زیر می‌توان طبقه‌بندی کرد:

۱- حُسن ظاهر: داشتن ظاهر نیکو و جذّاب، خواه ناشی از خصوصیّات خداداد باشد و خواه ویژگیهایی که به انتخاب خود فرد حاصل شده باشد، یکی از وجوه امتیاز انسان به شمار می‌آید.

زیبایی، ملاحت، تناسب چهره و پیکر، نظافت و خوشبویی، پیراستگی و سادگی و میانه‌روی در آرایش و پوشش؛ انگشت‌نما نساختن خود به سبب هیئت ظاهری؛ عدم خودآرایی و جلوه‌فروشی و طنّازی و خودنمایی برای جلب توجّه و

1- قرآن کریم، نهج‌البلاغهٔ امیرالمؤمنین7، صحیفهٔ سجّادیّهٔ امام زین‌العابدین علیه‌السلام و کتاب الایمان و الکفر اصول کافی ثقة الاسلام کلینی و مجلّدات 67 تا 76 بحارالانوار علاّمه مجلسی منابع اصلی تهیّه مطالب این بخش بوده‌اند.

جذب دیگران، وجوه مختلف حسن ظاهر است.

بخشی از این امتیاز اکتسابی است و برخوردار شدن از آن به توجّه و اهتمام فرد وابسته است.

۲- کمالات وجودی: وجه دیگر امتیازات انسان از یک سو عبارت است از سلامت تن و روان، نیرومندی روح و جسم، شادابی و سرزندگی، خستگی‌ناپذیر و پرتوان بودن، مرد عمل، پر تحرّک و تلاشگر بودن، پیگیر و مصمّم بودن، قوّت اراده و عدم تزلزل و وسواس، هوشمندی و ذکاوت و تیزفهمی و سرعت انتقال داشتن، ذهن فعّال داشتن و جَوّالُ الفکر بودن، قوّت حافظه، قدرت روحی نفوذ در دیگران. از سوی دیگر برخورداری از علم و دانش در عرصه‌های گوناگون اعمّ از علوم محض، علوم تجربی، علوم انسانی، علوم فنّی، علوم عقلی و فلسفی، علوم دینی، و داشتن مهارت عملی در فنون و حرفه‌های مختلف نیز از محسّنات وجودی به شمار می‌آید. از دیگر سو زیبایی‌دوستی و برخورداری از ذوق و سلیقه و استعداد هنری؛ و در نهایت بهره‌مندی از معارف شهودی و قدرتهای روحی نیز از کمالات وجودی است.

این امتیازات برخی زمینهٔ خداداد بیشتری دارند و نقش فرد، در تقویت و پرورش آنها ظاهر شده و برخی دیگر عمدتاً اکتسابی و بیشتر ثمرهٔ تلاش و مجاهدت فرد می‌باشد.

۳- عقاید حقّه: اعتقاد به جهان‌بینی الهی و عقاید اسلامی، چه در زمینهٔ مبدأ و معاد، چه در عرصهٔ نبوّت و امامت و چه به لحاظ شناخت انسان، با تمام فروعات هر یک، امتیاز دیگری است که سبب رجحان فرد بر کسانی می‌شود که کلاً از آن محرومند و یا در مراتب پایین‌تر، از آن برخوردارند.

این امتیاز اکتسابی است و فرد با طلب و تلاش و یاری خواستن از خداوند و اولیای او می‌تواند بر میزان برخورداری خود از آن بیفزاید.

٤- بینشهای الهی: نیل به مرتبهٔ یقین در عرصهٔ باورهای الهی و نگریستن به همهٔ مسائل انسان و جهان از آن منظر، از دیگر امتیازات انسان به شمار می‌آید.

شناخت و معرفت خدای متعال با تمام اسماء و صفاتش و یقین بر این که تنها کارگردان امور عالَم هستی اوست و هر چه در عالَم رخ می‌دهد مشیّت الهی است و در جهت مصالح خلق مقدّر شده، و هیچ کس جز او مالک نفع و ضرر و زیاده و نقصان در زندگی انسان نیست و نیز اعتقاد به این که آخرت اصل و دنیا فرع و گذرگاه است و هدف آفرینش، نیل انسان به خداگونگی و مظهر تامّ اسماء و صفات الهی شدن است و خداوند بشر را در قبضهٔ خویش تحت مراقبت و پرورش و درمان قرار می‌دهد و در قالب آنچه در زندگی او رقم می‌زند و پدید می‌آورد با مهر و رحمت او را به سوی کمال و سعادت می‌برد و با قهر و غضب از محرومیّت از کمال و سعادت و دچار شدن به انحطاط و بدبختی می‌ترساند و باز می‌دارد.

نیل انسان به این مزیّت نیز اکتسابی است و فرد با تکرار و تلقین شفاهی و عملی این حقایق به خویش در طول زندگی، زمینهٔ نیل خود به مرتبهٔ یقین و برخورداری از بینشهای الهی را فراهم می‌سازد. ذکر و طاعت و عبادت همه مقدّمهٔ این یقین است.

٥- روحیّات معنوی: نیل به مرتبهٔ یقین و برخورداری از بینشهای الهی و توحیدی، روحیّاتی را در فرد پدید می‌آورند که عطر آنها فضای زندگی او را می‌آکند.

مقصود از روحیّات معنوی که وجه دیگری از محسّنات و امتیازات انسان از دیدگاه اسلام می‌باشد، روحیّاتی است از قبیل قناعت، صبر، رضا و شکر، تسلیم، توکّل، تفویض، حبّ و عشق به خدا و اُنس و شوق به او و حزنِ دوری از او، خوف و رجا، حیا و ادب در محضر الهی، عظمت خداوند در درون فرد و کوچک بودن هر چه جز اوست در نظر وی، یاد خدا و توجّه مستمرّ به او، اخلاص،حُسن ظنّ و

اعتماد به خدا و مقدّرات و کارهای او، احساس عجز از ادای حقّ الهی در معرفت و طاعت و شکر، دین‌مداری در زندگی و غیرت دینی، آخرت‌گرایی و...

این امتیاز نیز از رهگذر مجاهدت و بندگی و تقویت اعتقادات و بینش توحیدی قابل اکتساب است.

٦- خصوصیّات مثبت شخصیّتی: که ناشی از بهره بردن از عقل و رهایی از بی‌خردی و سبک‌مغزی است وجه دیگر امتیازات و محسّنات انسان از دیدگاه اسلام است. ویژگیهایی که در زیر بر می‌شماریم از خصوصیّات مثبت شخصیّتی آدمی به شمار می‌آید.

فهیم و باشعور و خردمند بودن، درایت و پختگی، فکور و عمیق بودن و اندیشیده سخن گفتن و عمل کردن، مبتنی بر علم و عقل اقدام نمودن و از عمل به آنچه در مورد آن علم و اطّلاع ندارد و از شتاب ورزیدن در موارد شک پرهیز کردن؛ عاقبت‌اندیش و دوراندیش و دورنگر بودن؛ حقیقت‌خواه و حقیقت‌جو و حقیقت‌پذیر و عاری از تعصّب جاهلانه بودن؛ استبداد رأی نداشتن و بی‌نیاز ندیدن خود از دانش و اندیشهٔ دیگران؛ آنچه را خود نمی‌داند و به آن پی نبرده است نفی نکردن و نادرست نینگاشتن؛ عمیق و دقیق داوری کردن و تحت تأثیر صحنه‌سازیهای افراد قرار نگرفتن؛ دقیق‌النّظر و موشکاف بودن؛ معتدل و حساب‌شده عمل کردن و دور بودن از افراط و تفریط و حساب نشده عمل کردن؛ داشتن متانت و وقار در عین عدم مَهابت و تلخی و سبکی و جِلفی؛ مؤدّب بودن؛ به حالات و رفتار خود توجّه داشتن و عدم غفلت و بی‌خبری، وَ سرمست و الکی خوش نبودن؛ واقع‌بینی و عدم خیالپردازی و آرزوپروری، تابع منطق و حکم عقل بودن، در باطل وارد و از حقّ خارج نشدن و از آنچه حقّانیّتش آشکار است صرف نظر نکردن؛ از امور و مسائل لغو و بیهوده و نامربوط اعراض کردن و ذهن و زبان و عمر را صرف آن نکردن؛ جانب احتیاط را مراعات نمودن و بی‌محابا دست به عمل نزدن؛ کم‌لغزش و کم‌خطا بودن؛ کار با استحکام کردن؛ نظم در امور داشتن؛ در

کارهای درست سرعت داشتن و زمان را به هدر ندادن، عجول و شتابزده نبودن و آرامش و حوصله و صبوری داشتن؛ در نگرش به امور و قضایا دید مثبت داشتن و توجّه خود را به دیدن خوبیها و زیباییهای هر چیز متمرکز کردن؛ با نگاه سرشار از امید و دور از یأس و بدبینی به کارها و به کلّ جریان زندگی نگریستن؛ علوّ همّت داشتن و طالب بالاترین شایستگی‌ها و بهترین کمالات بودن و فرومایه و دون‌همّت نبودن؛ به نیکی‌ها علاقه و گرایش داشتن و از بدیها و زشتیها گریزان بودن؛ انتظار زیاد داشتن از خود و به کم از خویش راضی نشدن و نیکی‌های خود را کم دیدن و کاستیهای خویش را مهمّ انگاشتن؛ نگران وضعیّت معنوی و ارزشهای انسانی خود بودن؛ از تعریف دیگران مغرور نشدن و تحت تأثیر آن امر بر خود فرد مشتبه نشدن؛ کرامت نفس داشتن و خود را به پستیها نیالودن و به آن تن ندادن؛ پرظرفیّت و دارای روح بزرگ بودن و در برابر خطرها و ناملایمات خود را نباختن و در موفّقیّت‌ها و شادیها خود را گم نکردن و در خشم و خشنودی و بیم و امید و شهوت و قدرت از مسیر حقّ و اعتدال بیرون نشدن و بر خویش مسلّط بودن؛ سکوت توأم با تفکّر و نگاه عبرت‌اندوز داشتن؛ حکیم ناصح بودن و محضر و بیانی سازنده و تعالی‌بخش داشتن.

این امتیازات با اراده و تلاش و ممارست، کسب و تقویت می‌شوند.

۷- **فضیلتهای اخلاقی:** این‌گونه فضیلتها ناشی از اعتماد و حسن ظنّ به خدا و اهتمام به آخرت و رهایی از تبعات هوای نفس و محبّت دنیا در تمامی وجوه آن، اعمّ از پول‌پرستی، ریاست‌طلبی، شهوت‌پرستی، شکم‌پرستی، خودآرایی، و خودنمایی، تجمّل‌پرستی و تشریفات‌گرایی، شهرت‌طلبی، راحت‌طلبی و تن‌پروری، عافیت‌طلبی، محافظه‌کاری و نظایر آن است.

فضیلتهای اخلاقی وجه دیگری از محسّنات و امتیازات انسان از دیدگاه اسلام به شمار می‌آید. این فضیلتها عبارت است از:

عدالت و دادن حقّ به حق‌دار ولو به زیان خود، و اعتراف به حقّ پیش از آن که

در تنگنای شهادت دیگران ناچار به آن شود، و ستم نکردن به دیگران؛ شجاعت داشتن و در عین پرهیز خردمندانه از خطرها و عدم تهوّر نابخردانه، ترسو نبودن و دلیرانه به میدان رویارویی شتافتن؛ سخاوت و بدون چشمداشت عوض و سپاس و با مراعات استحقاق و نیاز افراد، در حدّی که خود تهیدست و درمانده و محتاج نشود، عطا و بخشش کردن و مبرّی[1] بودن از بُخل؛ باگذشت بودن و از خطا و لغزش دیگران چشم‌پوشی کردن و کینه‌توز و انتقامجو نبودن و در عین قدرت، بی‌منّت و تحقیر، عفو کردن؛ رئوف و باعاطفه و رقیق‌القلب و دارای روحی لطیف بودن و عدم قساوت و سنگدلی؛ امین بودن و در حفظ امانت دقّت و اهتمام ورزیدن و سستی و سهل‌انگاری نکردن و خیانت در امانت ننمودن؛ طبع بلند داشتن و موفّقیّت‌ها و پیش افتادنهای دیگران را به راحتی پذیرفتن و به آنان حسد نورزیدن؛ پایداری بر پیمان و وفای به عهد و مبرّی[1] بودن از خلف وعده و پیمان‌شکنی؛ باغیرت بودن و نسبت به تعرّض دیگران به مقدّسات و نوامیس خود بی‌تفاوت نبودن و با همهٔ توان به دفاع و حراست از آن برخاستن؛ نیکوکار و اهل خیر و پیشقدم در امور خیر بودن و نسبت به مشکلات دیگران بی‌توجّه نبودن و شرور و مردم‌آزار نبودن؛ علاقه‌مند به ضعفا و محرومان و حامی و مدافع حقوق آنان بودن؛ سلطه‌جو، تفوّق‌طلب، برتری‌جو و ریاست‌طلب نبودن؛ فروتن و افتاده و بی‌تکبّر بودن و فخرفروش و خودپسند و پرمدّعا و خودخواه و پرتوقّع نبودن؛ منیع‌الطّبع و بلندنظر بودن و از مادّیّات به سادگی صرف نظر کردن؛ عزّت نفس و استغنا از خلق داشتن و گداصفت نبودن؛ انصاف ورزیدن و عدم جانبداری از باطل و پایمال کردن حقّ؛ حلم و بردباری و چیره بودن بر خشم و فروخوردن آن؛ نرمخو و ملایم بودن و تندخو و پرخاشگر نبودن و به این و آن نپریدن؛ با رفق و نرمی رفتار کردن و تندی و بدرفتاری نکردن؛ با محبّت و مهربان بودن و خشن و بی‌مهر نبودن؛ خالص و پاکدل و باصفا و سلیم‌النّفس و بی غلّ و غشّ و بی‌آلایش بودن و نیرنگ‌باز و حیله‌گر نبودن؛ وارستگی و از تعلّقات و هر آنچه فرد را راکد و ثابت می‌سازد آزاد بودن؛ مملوک و در تسخیر مملوکات خود نبودن؛ آرامش روحی داشتن و در

گرفتاری و راحتی حالتی یکسان داشتن و پریشان خاطر و آسیمه‌سر یا سرمست و افسارگسیخته نبودن؛ بااستقامت، پرتحمّل و مُقاوم بودن و در برابر سختیها و ناملایمات ناشکیبایی و اظهار عجز نکردن و متزلزل و سست نشدن و میدان را خالی نکردن؛ باوفا و حقّ‌شناس و شاکر بودن و نمک‌ناشناس و ناسپاس نبودن؛ بی سر و صدا و در گمنامی خدمت کردن را ترجیح دادن و متظاهر و شهرت‌طلب نبودن؛ خوش‌نفس و خیرخواه و خیراندیش بودن و بدخواه دیگران نبودن؛ ساده و بی‌پیرایه بودن و تجمّل‌گرا و تشریفات‌طلب نبودن؛ عفیف و پاکدامن و با ورع بودن و در برابر خواهشهای نفسانی مقاومت کردن و هوسران و خوشگذران و بی‌بندوبار و بی‌باک بر زشتیها و پلیدیها نبودن؛ عفّت بطن داشتن و از حکومت شکم بیرون بودن؛ شهوتران و هرزه و هرجایی نبودن؛ نظر پاک بودن و چشم‌چران و هیز نبودن و...

این امتیازات از طریق رهایی از محبّت دنیا به نیروی محبّت خدا و چیره شدن بر نفس از رهگذر مقاومت در برابر تمنّیات آن قابل اکتساب است.

۸- **حُسن اظهار:** حُسن اظهار فرد چه در گفتن و چه در نوشتن و چه در رفتار و حالات ظاهری، از نظر مکنونات ابراز شده و از دید شیوهٔ اظهار، وجه دیگری از امتیازات انسان از دیدگاه اسلام است.

صدق و یکرنگی به هنگام خوف یا امنیّت و در معرض زیان یا سود، و مبرّیٰ بودن از دروغ، دورویی، فریب، سالوس، دغل، تظاهر، ادّعای خلاف واقع، و واجد و عامل بودن به آنچه دیگران را به آن می‌خواند؛ جز در موقع و در حدّ ضرورت از کمالات خود دم نزدن و اظهار کمال نکردن و سرّ درون خویش را پوشیده داشتن و از شهرت و انگشت‌نما شدن پرهیز کردن و به گم بودن در جمع و گمنامی و خمول ذکر رغبت داشتن؛ واقع‌گویی و واقع‌نمایی و مبرّیٰ بودن از بزرگ‌نمایی، کوچک‌نمایی یا برخورد گزینشی و بیان بخشی از واقعیّت؛ جز به ضرورت چیزی را اظهار و ابراز نکردن و شنیدن و خواندن را بر گفتن و نوشتن ترجیح دادن و بیشتر اوقات

سکوت اختیار کردن و از پرگویی پرهیز نمودن به نحوی که حتّی اگر فرد در سخن مغلوب شود در سکوت کسی بر او غلبه نکند؛ در مواقع ضرورت عقیدهٔ باطنی یا اطّلاعات خود را کتمان کردن و تقیّه نمودن؛ در آنجا که بیان حقایق ضرورت دارد سکوت نکردن و حقایق را اظهار و مطرح کردن؛ سنجیده‌گویی و زبان و قلم را در کنترل عقل قرار دادن و سخن قرین صحّت و صواب گفتن، جز آنچه فرد بدان علم و آگاهی کامل دارد نگفتن و ننوشتن و از یاوه‌گویی و سخن نابخردانه گریز داشتن؛ در گفتگوها به تبادل اطّلاعات و بیان و دریافت حقایق پرداختن و از جدال و مِراء حذر کردن؛ خوبیها را دیدن و تمجید کردن و بدیها را پوشاندن و ابراز نکردن؛ در عین گرفتاری شاکی و گله‌گزار نبودن؛ سخن نرم و ملایم گفتن و درشتگو نبودن؛ عفّت کلام داشتن و دشنام‌گو و نفرین‌گر و پرخاشگر و بددهان نبودن؛ از دیگران به احترام نام بردن و یاد کردن و با لقب زشت کسی را نام نبردن و ننامیدن، لحن تحقیرآمیز و استهزاکننده نداشتن؛ تهمت‌زن و غیبت‌گر و سرزنشگر نبودن؛ با صدای آرام و لطیف سخن گفتن و فریادگونه حرف نزدن؛ لحن دلنشین و صمیمی و محبّت‌آمیز و دور از خشونت و تحکّم داشتن؛ بذله‌گو و شیرین‌سخن و خوش‌محضر بودن؛ لطافت و زیبایی در تعبیرات و کلمات و حالات ظاهری و رفتار داشتن؛ سخنور و سخنگو بودن و گفتار و قلمی اعجاب‌انگیز و تحسین‌برانگیز داشتن؛ در عین اختصار و پرهیز از زیاده‌گویی، بیان و قلمی رسا و روشن داشتن؛ چهره‌ای شاد و خندان و باز و بشّاش داشتن و اندوه را در درون نگاه داشتن و عبوس و ترش‌رو نبودن؛ تبسّم نمودن و صدا به قهقهه بلند نکردن و با تمام دهان نخندیدن؛ حرکات و رفتار تواضع‌آمیز داشتن و متکبّرانه رفتار نکردن و...

این ویژگیها اکتسابی است و فرد برخوردار از فضیلتهای اخلاقی می‌تواند با یادگیری و تمرین، واجد آنها شود.

۹- حُسن رفتار:روابط و رفتار فرد را می‌توان به شش حوزهٔ کلّی تقسیم کرد که عبارت است از رفتارفرد با خداوند متعال،با انسانها،با محیط زیست ومنابع و موجودات

طبیعت، با ساخته‌های دست و اندیشه بشر، با موجودات ماوراءالطّبیعه، و در نهایت با خویشتن. هر یک از این حوزه‌های کلّی از حوزه‌های کوچکتری تشکیل شده‌اند. حُسن رفتار فرد در هر یک از این حوزه‌ها از دیدگاه اسلام امتیازی است که فرد را بر سایرین برتری می‌بخشد.

الف) حسن رفتار با خداوند متعال: مراعات ادب و شرط حضور در محضر حقّ و رعایت تقوی و اطاعت از اوامر و نواهی الهی، و کاهلی و سرپیچی نکردن در مورد آنها و رام و مطیع بودن در برابر تعالیم و احکام الهی و اهتمام به واجبات و اجتناب از معاصی، و تا حدّ میسور پرداختن به مستحبّات و پرهیز از مکروهات و در حدّ رفع ضرورت و بدون قصد لذّت‌جویی مبادرت نمودن به مباحات، و وقوف در شبهات و آنچه حلال و مجاز بودن آن قطعی نیست و مورد تردید است، و چشم پوشیدن و صرف نظر کردن از هر آنچه خدا حرام کرده است؛ اهتمام به انجام به موقع عبادات توأم با خشوع قلبی و توجّه و حضور قلب و عشق و اخلاص، به ویژه به نماز، و حتّی‌المقدور اوّل وقت و به جماعت گزاردن فرایض؛ اهتمام به روزه، حجّ و پرداخت خمس و زکات؛ حتّی‌الامکان در طول روز و هنگام رفتن به بستر با وضو بودن؛ نام خدا را بسیار بر زبان جاری ساختن و حامد و تسبیح‌گوی او بودن و نعمتهای الهی را ابراز کردن و به مقتضای شکر آنها عمل کردن و ناسپاسی ننمودن؛ در هر شبانه‌روز خصوصاً در دل شب و سحرگاهان زمانی را به خلوت و راز و نیاز و مناجات با خدا و تلاوت قرآن و دعا اختصاص دادن و با دلی محزون از فراق محبوب و قلبی نگران از روز موعود، به استقبال شب رفتن و در حالی که دیگران در خواب راحتند به خلوت محبوب شتافتن و عاشقانه به مناجات با خدا و تلاوت قرآن پرداختن و به نماز ایستاده و در رکوع و سجود بودن و چهره بر خاک نهاده و با دیدهٔ گریان از خداوند بخشش و رهایی و توفیق دیدار طلب کردن.

ب) حسن رفتار در رابطه با دیگر انسانها: در این حوزه از یک سو ویژگیهایی وجود دارد که ناظر بر حسن معاشرت و رفتار با عموم مردم است، از سوی دیگر ویژگیهایی مطرح است که ناظر بر حسن رفتار با هر یک از اقشار و طبقات خاصّ

جامعه است.

از دیدگاه دینی و اعتقادی، رفتارهای فرد را به رفتار با انبیاء، اولیاء، اصفیاء و اتقیاء، مؤمنان ملتزم به احکام و شعائر دینی، فاسقان، مسلمانان پیرو سایر مذاهب، کافران و غیرمسلمانان و منافقان، می‌توان تقسیم کرد. از دیدگاه پیوندهای عاطفی و روابط شخصی نیز رفتارهای فرد را با پدر و مادر، فرزندان، همسر، خویشاوندان، دوستان، همسایگان، و از دیدگاه شغلی به رفتار با همکاران اعمّ از زبردستان، همطرازان و زیردستان، مراجعان و مشتریان، و از دیدگاه فرهنگی و تربیتی به رفتار با مربّیان روحی و علمای ربّانی، اساتید علمی و شاگردان، و از نظر علمی به رفتار با دانشمندان و فرهیختگان، دانش‌آموختگان و آگاهان، جاهلان و محرومان از دانش، و از نظر سیاسی به رفتار با رهبران و حاکمان اسلامی، مسؤولان و مأموران دولتی، بُغاة و یاغیان بر ضدّ حکومت اسلامی، ستمکاران و بیدادگران، حاکمان جائر و غیر اسلامی، اقلّیّتهای دینی داخلی جامعه اسلامی، سایر کشورهای اسلامی، دولتهای غیر مسلمان غیر محارب، دولتهای محارب تقسیم نمود. از نظر تمکّن مالی نیز به رفتار با ثروتمندان، بی‌نیازان و محرومان، و از نظر توانایی‌های جسمی به رفتار با سالمان و توانمندان، فرسودگان و از کارافتادگان، بیماران، معلولان جسمی و معلولان ذهنی می‌توان تقسیم کرد. از دیدگاه سِنّی به رفتار با کودکان، جوانان، میانسالان و کهنسالان، و از دیدگاه نیاز به سرپرست به رفتار با نیازمندان بی‌سرپرست همچون یتیمان و بیوه‌زنان، و بی‌نیازان می‌توان تقسیم کرد. از نظر نظامی و انقلابی می‌توان به رفتار با مجاهدان، قاعدان و فراریان از جهاد و مبارزه، و از نظر اخلاقی به رفتار با شایستگان و اهل فضیلت، تبهکاران و فاسدان و افراد متوسّط و معمولی تقسیم کرد. تقسیمات دیگری نیز به اعتبارهای گوناگون می‌توان برای افراد جامعهٔ بشری قایل شد.

حُسن رفتار فرد با هر یک از گروه‌های مزبور را اسلام در قالب ویژگیهایی توصیف کرده است. فرد به اعتبار هر یک از تقسیم‌بندیهای فوق عنوان خاصّی می‌یابد. بنابراین در رفتار با هر فرد باید همهٔ شؤون و عناوینی که در وی جمع

است مورد توجّه بوده و رفتاری حاوی تمامی ویژگیهای توصیف شده برای تمامی آن شؤون و عناوین با او انجام شود تا بتوان آن را از مصادیق حسن رفتار با دیگر انسانها به شمار آورد.

به علّت گستردگی و تنوّع شقوق روابط با دیگر انسانها، حتّی اشاره به رؤوس ویژگیهایی که از دیدگاه اسلام حسن رفتار تلقّی می‌گردد از ظرفیّت یک بخش از کتاب خارج است و در قالب کتاب مستقلّی باید به آن پرداخت. از این رو در این بخش صرفاً به ذکر ویژگیهایی که جنبهٔ عمومی دارد و کمتر به قشر و طبقهٔ خاصّی ناظر است، می‌پردازیم.

از سَرِ دانایی و آگاهی، خداخواهانه و در راستای محبّت به خاندان پیامبر ﷺ به برادرانِ ایمانی خود مهر ورزیدن و نسبت به آنها محبّت و علاقه نشان دادن؛ کناره‌گیر و انزواطلب نبودن و از سر محبّت و صدق، نه نیرنگ و خُدعه، به سوی دیگران رفتن و با آنان اُنس و اُلفت گرفتن؛ از کسانی که در مقام برقراری ارتباط با او هستند استقبال کردن؛ به هنگام مشاهدهٔ برادران ایمانی با صدایی رسا در سلام به آنان سبقت جستن؛ در راه حفظ کیان و انسجام جامعهٔ ایمانی و احیای امر ولایت با برادران دینی خود رفت و آمد داشتن، آنان را مهمان نمودن و به میهمانی آنها رفتن و با دادن هدیه محبّت خویش را به ایشان ابراز کردن؛ در مراوده با دیگران آنها را در رودربایستی قرار ندادن و به تکلّف و زحمت نیفکندن و بار گرانی بر دوش آنها نبودن؛ نسبت به برادران ایمانی خود حقّ برادری را به جا آوردن؛ متمرکز بر خود و تنها در فکر نیازها و خواسته‌های خود و بی‌تفاوت و بی‌اعتنا به حال دیگران نبودن؛ از حال برادران ایمانی جویا شدن و نسبت به مشکلاتشان توجّه داشتن و حسّاس بودن و با علاقه و نشاط در سر حدّ توان در پی کاستن و رفع آنها برآمدن، به هنگام نیاز برادران ایمانی خود، به نیکویی و با رویی خوش و بی‌منّت به یاریشان شتافتن و از این کار احساس شادمانی و لذّت کردن؛ وجودی سرشار از خیر و برکت داشتن، راحتی‌رسان به دیگران و نافع به حال خلق و در پی خدمت و گره‌گشایی و رفع حاجت دیگران بودن به نحوی که مردم در سختیها و گرفتاریها به یاری او امید

داشته باشند و حضورش را آرزو کنند و به او روی آورند؛ درخواست کننده‌ای را رد نکردن و ناامید نساختن. یارِ ضعفا، یاورِ مظلومان، حامی و پناهگاه ستمدیدگان و محرومان، دادرس بیچارگان، پدر مهربانِ یتیمان، سرپرست بی‌کسان و شوی از دست‌دادگان، دوستدار و مهرورز به مستمندان، همنشین فقیران، پی‌جو و احوالپرس دردمندان و ناتوانان، اطعام‌کنندهٔ گرسنگان، عطاکننده به تهیدستان، عیادت‌کنندهٔ بیماران، تشییع‌کنندهٔ درگذشتگان و همدرد و تسلّی‌بخش مصیبت‌دیدگان بودن؛ آنچه را خدا به او عطا کرده، منهای برادران ایمانی، به خود مختصّ نساختن و آنها را در بهره‌مندی از آن شریک ساختن و آنچه را فزون از نیاز است به دیگران بخشیدن و در صورت مشاهدهٔ شخص نیازمند، رفع نیاز او را بر خود مقدّم داشتن و در حالی که خود در تنگدستی و سختی قرار دارد در حقّ نیازمندان ایثار کردن؛ دست کسانی را که خواهان همراهی برای نیکی به خلقند به گرمی فشردن و در مقام دعا و درخواست از خدا، رفع نیازها و حوائج سایرین را بر طلب حاجات خود مقدّم داشتن.

خودستایی نکردن و به مدّاحان و چاپلوسان و متملّقان میدان ندادن؛ دیگران را از خویشتن صالحتر شمردن و تلاش سایرین را خالصانه‌تر از تلاش خود دیدن؛ به برادران ایمانی خود حُسن ظنّ داشتن و توجّه خویش را به جنبه‌های مثبت شخصیّت آنان معطوف ساختن و از نقاط مثبت آنها تمجید نمودن و با در نظر داشتن نقاط قوّت هر کس، در کار از او استفاده کردن، کار نیک دیگران را بزرگ شمردن و ارج نهادن؛ و کار ناپسندشان را اندک دیدن و نادیده گرفتن؛ کارهای برادران دینی خود را تا سر حدّ ممکن حمل بر صحّت نمودن، در پی عیب خلق نبودن و از روی بدگمانی و عیب‌جویی به تجسّس در امور مردم نپرداختن و پیگیر زشتیها و عیوب دیگران نبودن و در مورد فرد زشتکار چنین اندیشیدن که چه بسا شرّش آشکار و خیرش پنهان باشد؛ ستّار بودن و سرّ دیگران را پوشاندن و عیوب آنها را فاش و برملا نساختن و پرده‌دری نکردن و افراد را به دلیل عیوبشان شماتت و نکوهش نکردن و برای آنچه امکان توجیه دارد آنان را سرزنش نکردن و امکان عذر

آوردن به افراد دادن؛ از برادران ایمانی چه در حضور و چه در غیابشان به نیکی یاد کردن و در غیاب افراد حافظ آبروی آنها بودن و در سخن گفتن از ایشان تقوای الهی را مراعات کردن و به غیبت از آنها آلوده نشدن و اجازهٔ غیبت از آنان به کسی ندادن؛ حقوق و حدود مال و ناموس و جان دیگران را مراعات نمودن و حریم آنها را حفظ کردن؛ به دیگران آزار نرساندن و با مردم به نحوی رفتار کردن که آنها خود را از دست و زبان او در امان ببینند و از جانب او نگرانی نداشته باشند و او را امین مال و جان خود بدانند، حقوق افراد را ادا کردن و چه در خشنودی و چه در خشم با دیگران به عدالت و انصاف رفتار کردن، در حقّ هیچ کس حتّی دشمن ستم و بی‌انصافی نورزیدن و داوری ناحقّ نکردن.

بدی را با نیکی پاسخ دادن، کسی را که آزار رسانده آزار نکردن، کسی را که ستم روا داشته بخشیدن و کینهٔ وی را به دل نگرفتن و در عین قدرت بر تلافی، عفو کردن، در برابر کسی که در حقّ او بُخل ورزیده صبوری پیشه کردن، به کسی که حتّی کوچکترین چیز را از او دریغ داشته بخشش نمودن، با کسی که با او قطع رابطه کرده ارتباط برقرار کردن.

در برابر لغزش و خطای برادر دینی خود با عطوفت و رأفت رفتار نمودن و رعایت سابقهٔ اُخوّت و دوستی را کردن و عذرخواهی افراد را به سهولت پذیرفتن و اگر بر اثر خطایی گرفتار و مبتلا شدند زبان به شماتت آنان نگشودن.

در مصاحبت و مراودت با مردم به ملایمت و رفق و مدارا و سلم و صفا رفتار کردن، با مردم نرمخو بودن و با آنان درشتی و سختگیری و از آنان نکته‌گیری نکردن و بر آنان آسان گرفتن و تساهل ورزیدن، در عین نرمی، اقتدار داشتن به نحوی که هیچ کس نرمی او را حمل بر ضعف و سستی نکند، زورگو و تحمیل‌گر نبودن و جز به رفق و مدارا چیزی از کسی نخواستن، از خلق طمع بریدن و یأس اختیار کردن، خواستهٔ خود را، کریمانه و بزرگوارانه و نه به زبونی و دریوزگی از دیگران طلبیدن و درد و مشکل را جز به کسی که در مورد شایستگی و توانایی او بر رفع آن اطمینان هست اظهار نکردن، در برابر کسی که لطف و خدمت نشان داده قدردان و سپاسگزار

بودن، و نمک‌ناشناسی نکردن، برادران ایمانی خود را اکرام و احترام کردن و از توهین دیگران و استهزای آنان پرهیز نمودن؛ در برابر پرهیزکارتر و شایسته‌تر از خود تواضع نمودن و از این راه در نیکی‌ها و فضیلتها به او ملحق شدن و به رتبهٔ او نایل آمدن؛ با نیکان مجالست نمودن و از مصاحبت بدان و سفلگان پرهیز کردن.

در دوستی صادق و صمیمی بودن و بر دوست حسد نورزیدن و در کارش مکر ننمودن؛ در راه خدا دوست گرفتن و در امری که موجب سخط الهی است با کسی دوستی نکردن و به خاطر دوست تن به گناه ندادن و در دوستی خود را هلاک نساختن؛ اهل جدل و در پی ایجاد درگیری و دعوا نبودن؛ تنها برای خدا و از سر حزم و دوراندیشی و برای زهد و پاکدامنی و نه از سر کبر و خودبزرگ‌بینی، از دیگران کناره گرفتن و بریدن، در راه خدا کافران و منافقان و بدکاران را دشمن داشتن و تنها در راه خدا بر آنان خشم گرفتن؛ یک لحظه از دشمن غافل نبودن؛ در برابر کافران و منافقان سرسخت و سازش‌ناپذیر بودن و پیش از به خاک مالیدن بینی آنها و ایمنی از شرّ ایشان دست از مقابله برنداشتن؛ در منازعه به زیبایی و نیکویی عمل کردن و چنان در دشمنی غرق نشدن که بر اثر آن "خود" از حقّ منحرف شود؛ اگر دشمن حقّی گفت آن را انکار نکردن و شهادت حقّ را از او دریغ نداشتن.

چون شمع فروزانی روشنی‌بخش محیط بودن، جاهلان را آگاهی، غافلان را هشیاری، نیازمندان به ارشاد را هدایت، طالبان مشورت را راهنمایی و موعظه‌پذیران را نصیحت ارزانی داشتن؛ دیگران را خیرخواهانه و نه از سر خودنمایی یا ارضای نفس، به نیکی فرا خواندن و از زشتی پرهیز دادن، با کژی سازگار نبودن و هیچ کژروی را اصلاح ناکرده رها نکردن؛ با اهل حقّ یار و یاور بودن.

در پی اصلاح ذات‌البین و آشتی دادن برادران ایمانی بودن؛ سخن رنجش‌آفرین یکی دربارهٔ دیگری را در دل نگاه داشتن، به نمّامی و سعایت و سخن‌چینی آلوده نبودن و به نمّامان و سخن‌چینان روی خوش ننمودن و میدان ندادن. سِرّ نگهدار دیگران بودن و آن را به نزدیکترین کسان و دوستان بروز ندادن.

امتیازات ناظر بر حسن رفتار فرد با دیگران، که تنها به گوشهٔ کوچکی از

جنبه‌های عمومی‌تر آن اشاره شد، اکتسابی است و فرد برخوردار از فضیلتهای اخلاقی و خصوصیّات مثبت شخصیّتی، با مراقبت و کنترل عملکرد خود می‌تواند به آنها دست یابد.

ج) حسن رفتار با محیط زیست و منابع و موجودات طبیعت: رفتار شایسته با حیوانات اهلی و غیراهلی، گیاهان، طبیعت بی‌جان، آب و هوا و... جنبهٔ دیگری از حُسن رفتار انسان از دیدگاه اسلام است.

با وقوف به این حقیقت که منابع و امکانات طبیعی که در دسترس انسان قرار گرفته‌اند، امانتهای الهی‌اند و به همهٔ نسلها تعلّق دارند و با شناخت ارزش حیاتی منابع و امکانات غالباً تجدیدناپذیر طبیعت، از آنها در مسیر مصالح واقعی خود و جامعه، بدان‌گونه که خداوند تعیین فرموده، به بهترین وجه استفاده و از اتلاف آنها پرهیز کردن و حقوق دیگر انسانها و سهم نسلهای آینده را از این مواهب طبیعی مراعات کردن؛ از منابع غذایی و آب آشامیدنی مقتصدانه بهره جستن و با توجّه به ارزش این نعمتهای الهی از اتلاف و اسراف آنها پرهیز کردن؛ به محیط زیست آسیب نرساندن و آب و هوا و زیستگاه‌ها را نیالودن و در سالم و پاکیزه نگاه داشتن آنها اهتمام ورزیدن؛ با موجودات جاندار با رأفت رفتار کردن و جز در موارد تهدید حیات انسان و سلامت و آسایش او، متعرّض آنها نشدن و آنها را نیازردن و از مأمن خود نراندن و از میان نبردن؛ مایحتاج زیستی حیوانات اهلی را که در تصرّف اوست تأمین کردن و در حالی که از آنها در ایّام شادابی و تواناییشان استفاده کرده است، در روزگار کهولت و ناتوانی آنها را بی خوراک و مأمن رها نکردن و...

د) حسن رفتار با مصنوعات و محصولات دست و اندیشهٔ بشر: رفتار شایستهٔ فرد با کالاها، تجهیزات، وسایل، ابزارها، تأسیسات و ابنیه‌ای که در اختیار او قرار دارد و نیز با روشها، الگوها، مقرّرات، سازمانها و اطّلاعات حاصل از تجربه و تدبّر انسان، جنبهٔ دیگری از حُسن رفتار فرد از دیدگاه اسلام است.

با وقوف به ارزش معنوی دستاورد تتبّعات و تجربیّات تاریخی بشر که در قالب

کالا، وسیله، ابزار، بنا، یا روش، الگو، مقرّرات، سازمان و یا اطّلاعات در اختیار

آدمی قرار دارد و با توجّه به این امر که صرف نظر از این که مالکیّت آنها از نظر حقوقی به چه کسی تعلّق دارد، هر یک سرمایهٔ گرانبهایی متعلّق به جامعه است، آنها را به طور صحیح و بر مبنای شناخت به کار گرفتن و به بهترین نحو مورد استفاده قرار دادن. به سبب عدم آگاهی و شناخت، سرمایه‌های جامعه را عاطل نگذاردن و به علّت نوطلبی و تجدّدگرایی، چیزهایی را که هنوز مدّتها قابل استفاده است کنار ننهادن و با جاهلانه و بی‌رویّه به کار گرفتن، آنها را پیش از موعد، مستهلک و فرسوده نکردن و از کارایی نینداختن؛ در جهت تکامل بخشیدن و ارتقای کیفی سخت‌افزارها و نرم‌افزارهایی که دیگران تولید می‌کنند و در اختیار می‌گذارند گام برداشتن و...

هـ) حسن رفتار با موجودات ماوراء الطّبیعه: رفتار مناسب و شایسته با موجودات ماوراء الطّبیعه «مَلَک[1] و جنّ[2]» با همهٔ اصناف و طبقاتی که هر یک دارند، وجه دیگری از حسن رفتار فرد از دیدگاه اسلام به شمار می‌رود.

بر ملائکهٔ الله صلوات و درود فرستادن و از خداوند برای آنها فضل و عنایت مسئلت نمودن و برای مؤمنان و صالحان جنّ دعا کردن و طالب توفیق و سعادت آنها شدن و از شرکافران و شریرانِ جنّ بَه خدا پناه بردن و شکست و ناکامی آنها را

1–ملائکة الله، فرمانبران معصوم و خطاناپذیر خداوند و اداره کنندگان امور عالَم به فرمان حقّ متعال و مؤیّدان و مددرسانان بندگان مؤمن و شایستهٔ خداوند در عرصه‌های گوناگون زندگی و دعاکنندگان و مغفرت‌طلبان از پیشگاه خداوند برای آنها هستند و واسطهٔ رسیدن حیات و روزی به تمامی موجودات و حاملان وحی و هدایت برای بشرند.

2–جنّ، موجودی است همچون انسان، دارای اختیار و ارادهٔ آزاد و برخوردار از عقل و نیروهای نفسانی، یعنی شهوات و غضب، و مأمور به تبعیّت از انبیای الهی. پیکر جنّ از مادّه‌ای لطیف همچون زبانه و هُرم آتش تشکیل شده که در وضعیّت عادی برای بشر قابل رؤیت نیست، امّا جنّ می‌تواند به ارادهٔ خویش پیکر خود را به هر شکل قابل رؤیتی که بخواهد تمثّل و تجسّم بخشد. اجنّه همچون انسانها به مؤمن و کافر و صالح و فاسد تقسیم می‌شوند، ولی ظرفیّت کمالی این موجود به پای انسان نمی‌رسد. جنّ و انسان، هر یک در شرایطی می‌توانند دیگری را تحت تسخیر و کنترل قرار دهند.

در نیل به خواسته‌های پلیدشان از خدا خواستن.

و) حسن رفتار با خود: آخرین وجه حُسن رفتار، ناظر است بر رفتار فرد با جسم و روح خود و نوع بهره‌برداری از سرمایه‌های وجودی و استعدادهای ذاتی جسمی و روحی خود و رشد و پرورش آنها.

به بهداشت و نظافت شخصی توجّه داشتن و از آلودگی و اعتیاد پرهیز کردن، تا حدّ امکان از هوای سالم و محیط‌های آرام و کم سر و صدا استفاده کردن، از طبیعت پاک و آرام همچون کوه و دشت و جنگل بهره بردن، از غذای سالم و پاک و حلال استفاده کردن، نیازهای غریزی چون نیاز جنسی را از راه مشروع و در حدّ اعتدال تأمین کردن، در حدّ نیاز به خواب و استراحت پرداختن، به ورزش و تفریحهای سالم پرداختن، در صورت ابتلا به بیماری به معالجه و درمان روی آوردن.

متین و آرام و بدون حرص و زیاده‌طلبی در عرصه‌های سازنده، مولّد و مفید اقتصادی برای کسب روزی حلال، با شادی و نشاط به فعّالیّت پرداختن و از آلوده شدن به درآمدهای حرام و شبهه‌آلود به شدّت پرهیز نمودن؛ در امر معیشت با برنامه‌ریزی حرکت کردن و در مصرف امکانات اندازه نگهداشتن و بی‌حساب عمل نکردن، در عین داشتن ثروت و امکانات مادّی، کم مصرف و کم‌هزینه بودن و ساده زیستن و از امکانات دنیوی چون خوراک، پوشاک، مسکن، مرکب و... بدون لذّت‌جویی و تنوّع‌طلبی و خودنمایی، در حدّ ضرورت بهره گرفتن؛ در صورت ابتلا به فقر، صبر و شیکبایی و قناعت پیشه کردن و آبرومندانه و با عزّت نفس رفتار کردن.

سرزمین و جامعه‌ای را برای اقامت و زندگی برگزیدن که برای زندگی شایسته و رشد و اعتلای همه‌جانبه از همه مساعدتر و مناسبتر باشد؛ غافل نشدن از اهمّیّت سفر برای کسب علم و معرفت و اخذ تجربه و عبرت و در راه رشد معنوی و برای بهره‌گیری از فضاهای روحانی و اماکن دینی.

با اشتیاق در پی رشد فهم و آگاهی و کسب دانشی که برای نیل به سعادت مفید

است بودن و در این راه از تلاش و طلب لحظه‌ای نیاسودن و خسته نشدن، برای به کار بستن و عمل کردن، نه خودنمایی یا سودجویی، در پی درک و دانش بیشتر بودن؛ تنها برای دانستن و فهمیدن، پرسیدن و سؤال کردن؛ علم خود را در بیراهه به کار نبستن.

در راه هدایت و عمل صالح بانشاط و پرشتاب قدم پیش نهادن و به نیکان پیش از خویش اقتدا نمودن و هنگام توفیق در گام نهادن در مسیر هدایت و عمل صالح، احساس سرور و شادمانی کردن. پیوسته مراقب رفتار و گفتار و اندیشه و افکار و علایق و احساسات خود بودن و این سرمایه‌ها را جز در مسیر کمال و تعالی صرف نکردن و هرگاه به رغم مراقبت و کنترل نفس خطایی سر زد با شرمندگی و ندامت، خائف و ترسان، بی‌درنگ به توبه روی آوردن و از خداوند طلب مغفرت نمودن و با اندیشه‌های خام و خیالات باطل و طمع واهی، توبه را به تأخیر نیفکندن.

به جای تلف کردن عمر با مسائل و مطالب بیهوده و بحثها و قیل و قالهای بی‌فایده و پرداختن به اموری که به فرد ربطی و برای او ثمری ندارد و به جای دلمشغولی به مال و مقام و لذایذ دنیوی و اتلاف عمر در شؤون دنیوی، به سازندگی و تعالی معنوی خویش اهتمام کردن و با محاسبهٔ نفس و اعمال، به عیوب و نقایص خویش پی بردن و چنان سرگرم رفع آنها و کسب کمالات شدن و سر در کار تعالی و سعادت خویش داشتن که برای اطّلاع جستن از امور و عیوب دیگران رغبت و فرصت نیافتن و در این راه از هیچ نصیحتی بی‌توجّه نگذشتن و آن را عمل ناکرده ننهادن.

با همهٔ توان بر مخالفت با نفس قیام کردن و در برابر تمایلات نفسانی ایستادگی کردن و عنان کار از نفس بازستاندن؛ در سخن و کلام و غذا و طعام و خواب و منام به حدّ ضرورت بسنده کردن و عمر خویش در این امور نباختن؛ در برابر رسوم و عادات جامعه بی چون و چرا تسلیم نشدن و با شهامت استقلال خود در عرصهٔ عمل را حفظ کردن و به آنچه خلاف دین و سنن الهی و مغایر با فضایل و ارزشهای انسانی است تن ندادن.

مؤخّره

همان‌گونه که در طلیعهٔ این بخش ذکر شد، آنچه درصدد بیان طبقه‌بندی شدهٔ آن بودیم فهرستی از عناوین محسّنات و امتیازات انسانی از دیدگاه اسلام بود. گرچه این فهرست حاوی «آنچه خوبان همه دارند» می‌باشد و جز معصومان و شیعیان کامل آنان کمتر کسی توفیق برخورداری از تمامی کمالات مزبور را دارد، امّا آگاهی بر آن از یک سو هدف تربیتی اسلام را، که هر فرد باید ابتدا درصدد تحقّق آن در خویش و سپس در دیگران باشد، به اجمال آشکار می‌سازد و لذا در تعیین اهداف آموزشی سازمان کاربرد اساسی دارد، از سوی دیگر، علاوه بر این که در گزینش اشخاص برای خدمت در سازمان و انتخاب افراد برای تصدّی مسؤولیّتهای مدیریّتی به کار مدیر سازمان می‌آید، همچون معیار و محکی، به هرکس که در برابر آن قرار گیرد، میزان نزدیکیش به خصایل و ویژگیهای یک مسلمان حقیقی را می‌نمایاند. در نتیجه فرد با مطالعهٔ این مجموعه و مقایسهٔ ویژگیهای خود با آن، در می‌یابد که چه باید باشد و برای آن گونه بودن چه باید کسب کند.