



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیه السلام

www.ghaemiyeh.com  
www.ghaemiyeh.org  
www.ghaemiyeh.net  
www.ghaemiyeh.ir

پرسی و جوبا

موضوع

مدیریت

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت

نویسنده:

مرکز ملی پاسخگوئی به سوالات دینی

ناشر چاپی:

مرکز ملی پاسخگوئی به سوالات دینی

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

فهرست	۵
مدیریت	۷
مشخصات کتاب	۷
ویژگیهای مدیر	۷
اسلام برای واگذاری مدیریتها به افراد، چه اصلی را مورد تأکید قرار داده است؟	۷
پرسش	۷
پاسخ	۷
قرآن چه معیارهایی را برای گزینش مدیران و کارکنان حکومت اسلامی معرفی می کند؟	۸
پرسش	۸
پاسخ	۸
عمده ترین شرایط و صفات مشترک مدیران و فرماندهان چیست؟	۱۰
پرسش	۱۰
پاسخ	۱۰
چه ویژگیهایی باعث شد پیامبر اسلام به عنوان مدیر و فرمانده ای فوق العاده از طرف دوست و دشمن ستوده شود؟	۱۷
پرسش	۱۷
پاسخ	۱۷
از دیدگاه حضرت علی (ع) یک فرمانده نمونه دارای چه ویژگیهایی است؟	۱۹
پرسش	۱۹
پاسخ	۱۹
امام علی(ع) در دستورالعمل خود، خطاب به «محمد بن ابی بکر» هنگام انتصاب او به ولایت مصر چه فرمود؟	۱۹
پرسش	۱۹
پاسخ	۱۹
از دیدگاه اسلام ویژگی های عمومی مدیریت چیست؟	۲۱
پرسش	۲۱
پاسخ	۲۱
ویژگی های یک مدیر اسلامی را از دیدگاه قرآن بنویسید. یک مدیر اسلامی یا یک مدیر مسیحی یا یهودی چه تفاوتی دارد؟ آیا بر اساس مباحث و ویژگی هایی که در قرآن مطرح شده یک مدیر مسلمان می تواند ویژگی یک مدیر مسیحی یا یهودی را داشته باشد؟	۳۰
پرسش	۳۰
پاسخ	۳۰
"شرح صدر" به چه معنا است و چرا یک مدیر باید شرح صدر داشته باشد؟	۳۵
پرسش	۳۵
پاسخ	۳۵
وظایف و مسؤولیتهای مدیر	۳۶
مسؤولیتها و وظایف یک مدیر چیست؟	۳۶
پرسش	۳۶
پاسخ	۳۶
اموری را که یک مدیر در هنگام تصمیم گیری باید از آنها به شدت اجتناب کند چیست؟	۳۷
پرسش	۳۷

۳۷ ..... پاسخ

۳۷ ..... آفات مدیریت

۳۷ ..... خطرناکترین برتگاهی که بر سر راه مدیران و فرماندهان قرار دارد، چیست؟

۳۷ ..... پرسش

۳۸ ..... پاسخ

۳۸ ..... آفات مدیریت چیست؟

۳۸ ..... پرسش

۳۸ ..... پاسخ

۴۱ ..... تشویق و تنبیه

۴۱ ..... جنبه های منفی تشویقها چیست؟

۴۱ ..... پرسش

۴۱ ..... پاسخ

۴۲ ..... برای اینکه مدیران بتوانند از «توبیخ و تنبیه» نتایج خوب بگیرند، چه اصولی را باید رعایت کنند؟

۴۲ ..... پرسش

۴۲ ..... پاسخ

۴۴ ..... درباره مرکز

نویسنده: مرکز ملی پاسخگویی به سوالات دینی

ناشر: مرکز ملی پاسخگویی به سوالات دینی

## ویژگیهای مدیر

### اسلام برای واگذاری مدیریتتها به افراد، چه اصلی را مورد تأکید قرار داده است؟

#### پرسش

اسلام برای واگذاری مدیریتتها به افراد، چه اصلی را مورد تأکید قرار داده است؟

#### پاسخ

در اسلام روی مسأله «انتخاب اصلح، تأکید شده است؛ چنانکه، در تاریخ زندگی پیغمبر اسلام آمده است که او از میان تمام مسلمانان، جوان بیست و چند ساله ای را به نام «عَتَّاب بنِ أُسَید» برای فرمانداری «مکه» برگزید؛ و فرمانی به نام وی صادر کرد، و چون انتخاب این جوان با توجه به کمی تجربیات او، در میان اصحاب و یاران سؤال انگیز بود؛ و کمتر موردی در گزینشهای پیامبر (ص) شبیه آن پیدا می شد که برای مرکز بسیار حساسی همچون مکه فرد بسیار جوانی را انتخاب کند، با یک جمله به تمام سؤالاتی که در اذهان مطرح بود پاسخ داد، رو به سوی «عَتَّاب» کرده فرمود:

«يَا عَتَّابُ تَدْرِي عَلَي مَنِ اسْتِيعْمَلْتِكَ؟ اسْتِيعْمَلْتِكَ عَلَي اَهْلِ اللّٰهِ عَزَّوَجَلَّ! وَلَوْ اَعْلَمْتُ لَهُمْ خَيْرًا مِنْكَ اسْتِيعْمَلْتُهُ عَلَيْهِمْ!» (اسدالغابه، ۳/۳۸۵) [ای عتاب آیا می دانی تو را برای چه به این مقام برگزیدم؟ و بر کدام قوم فرمانروا کردم؟ تو را فرماندار «اهل الله» عزوجل (اهل حرم و ساکنان مکه) نمودم؛ و اگر در میان مسلمانان کسی را برای این مقام «شایسته تر» از تو می یافتم، این کار را به او می سپردم!]

با ز در همین زمینه، پیامبر اسلام (ص) به صورت یک دستور کلی می فرماید:

«مَنْ وُلِّيَ مِنْ اَمْرِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَوَلَّى رَجُلًا وَهُوَ يَجِدُ مَنْ هُوَ اَصْلَحُ لِلْمُسْلِمِينَ مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللّٰهَ وَرَسُولَهُ» [کسی که چیزی از امور مسلمین را بر عهده گیرد، سپس فردی را عهده دار کار مهمی کند، در حالی که فرد اصلح از او را می یابد، خیانت به خدا و رسول او کرده است!]

نیز در حدیث دیگری از آن حضرت آمده است :

«مَنْ قَلَّدَ رَجُلًا عَلَى عَصَابِهِ وَهُوَ يَجِدُ فِي تَلَكِّكَ الْعِصَابَةِ أَرْضَى مِنْهُ فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَخَانَ رَسُولَهُ وَخَانَ الْمُؤْمِنِينَ» (السیاسه الشرعیه/۷۱۶) [کسی که کار گروهی را بر عهده کسی بگذارد که در میان آن گروه فردی از او شایسته تر پیدا می شود، خیانت به خدا و رسول خدا و مؤمنین کرده است.]

بنابراین، اصل اساسی در تقسیم پستها در حکومت اسلامی و سپردن مدیریتها و فرماندهی به افراد، همان اصل گزینش شایسته ترین افراد است. و انحراف از این خط، خیانتی است به خدا و پیامبر و همه جامعه اسلامی.

در حدیثی از رسول خدا(ص) یکی از نشانه های قیام قیامت و نابودی جامعه بشریت «سپردن کارها به نا اهل» شمرده شده است؛ پیغمبر اکرم(ص) می فرماید:

«إِذَا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ انْتَهَرِ السَّيِّئَةُ قِيلَ يَا رَسُولَ اللَّهِ وَ مَا أَضَاعْتَهَا؟ قَالَ إِذَا أَسَدِيَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّيِّئَةَ» (السیاسه الشرعیه/۱۱)

[هنگامی که امانت ضایع گردد منتظر پایان جهان باش! عرض کردند ای رسول خدا! منظور از ضایع کردن امانت چیست؟] فرمود هنگامی که کارها به دست غیر اهلش سپرده شود، منتظر پایان جهان باش.]

## قرآن چه معیارهایی را برای گزینش مدیران و کارکنان حکومت اسلامی معرفی می کند؟

### پرسش

قرآن چه معیارهایی را برای گزینش مدیران و کارکنان حکومت اسلامی معرفی می کند؟

### پاسخ

در سه سوره قرآن مجید به سه گونه معیار برای سه گونه پذیرش مسئولیت اشاره شده است:

۱- در سوره بقره در داستان «طالوت و جالوت» و انتخاب طالوت به عنوان فرماندهی بنی اسرائیل به وسیله پیامبر آن زمان، «اشموئیل» برای پیکار با «جالوت» که سلطان جبار آن زمان بود، روی دو ویژگی مهم، یعنی گستردگی علم و جسم تکیه شده است؛ آنجا که می فرماید :

«إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ» بقره/۲۴۷

[خداوند او را بر شما برگزیده و به او توانائی جسمانی و علمی بخشیده و خداوند حکومت را به هر کس بخواهد(شایسته ببیند) می بخشد و احسان خداوند وسیع است؛ و (از لیاقت افراد برای منصب ها) آگاه است.] روشن است که قدرت جسمانی و فکری دو شرط اساسی برای پیکار با دشمن سرسخت است.



۲ در سوره یوسف به هنگامی که پیشنهاد سرپرستی خزانه داری مصر از سوی یوسف مطرح شد، او روی امانت و آگاهی خویش تکیه کرده و می گوید:

«اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ» یوسف/۵۵

[مرا سرپرست خزائن سرزمین (مصر) قرار ده، که نگهدارنده و آگاهم!]

قابل توجه این که، در معیارهای قرآنی در هر مورد روی صفاتی متناسب با همان پست و مقام تکیه شده است.

در مورد فرماندهان روی عنوان «زَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ».

در مورد کارکنان روی عنوان «الْقَوِيُّ الْأَمِينُ»

در مورد حافظان مدیریت و بیت المال روی عنوان «حَفِيظٌ عَلِيمٌ»

۳ در داستان موسی و شعیب به هنگامی که یکی از دختران شعیب پیشنهاد انتخاب موسی را

برای سرپرستی اموال خانواده شعیب و چوپانی گوسفندان می دهد، روی «قوت» و «امانت» او تکیه می کند و می گوید:

«يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ» قصص/۳۶

[پدرم! او را استخدام کن؛ زیرا بهترین کسی را که می توانی استخدام کنی آن کس است که قوی و امین باشد(و او همین مرد است).]

## عمده ترین شرایط و صفات مشترک مدیران و فرماندهان چیست؟

### پرسش

عمده ترین شرایط و صفات مشترک مدیران و فرماندهان چیست؟

### پاسخ

۱ ایمان به هدف :

قبل از هر چیز باید به این نکته توجه داشت که ما در چهار چوبه یک نظام مکتبی بحث می کنیم، و طبعاً «ایمان به هدف» در این جا مفهوم ایمان به مکتب و مبانی مکتبی را دارد. یک مدیر و فرمانده مکتبی نه تنها نمی تواند در برابر آن مکتب بی تفاوت باشد؛ بلکه، باید ایمان عمیقش به تعلیمات آن مکتب، انگیزه اصلی او را در انجام وظایفش تشکیل دهد.

در اینجا مسأله از شکل سلسه مراتب و احساس مسئولیت در برابر مقام فوق، بیرون می آید؛ و شکل «خودجوشی» را به خود می گیرد.

قابل توجه اینکه قرآن مجید درباره پیامبر اسلام(ص) می گوید «أَمَّنَ الرَّسُولُ بِمَا أُنزِلَ إِلَيْهِ مِنْ رَبِّهِ...» بقره/۲۵۸ [پیامبر، به آنچه از سوی پروردگارش بر او نازل شده، ایمان آورده است و ...] ایمان رسول خدا(ص) به «ما أُنزِلَ اللَّهُ» از تمام تلاشها و کوششها و از تمام زندگانش آشکار بود.

در هیچ یک از تواریخ دیده نشده که پیامبر(ص) در جایی از میدان جهاد فرار کرده باشد، حتی در میدان احد که اوضاع به انتها درجه وخامت رسید، و گروه زیادی از لشکر، جز خاصان از میدان کنار رفتند، پیامبر(ص) چون کوه پابرجا ایستاد و با اینکه جراحات پیشانی و شکستگی دندان، او را به شدت آزار می داد، و در برابر دشمن تنها مانده بود، دست از استقامت و پایداری بر نداشت و سرانجام دیگران را به ادامه مبارزه و بازگشت به میدان دعوت کرد.

۲ و ۳ «علم» و «قدرت» :

این دو چنانکه می دانیم در قرآن مجید صریحاً آمده است، و به عنوان دو ارزش

مهم در مسأله گزینش فرمانده روی آن تکیه می کند.

مدیر ناآگاه یا ناتوان تشکیلات خود را به ورشکستگی و سقوط می کشاند و چنین فرماندهی در میدان نبرد نیز سرنوشتی جز شکست ندارد. امام صادق (ع) در این زمینه چنین می فرماید :

«الْعَامِلَ عَلَى غَيْرِ بَصِيرَةٍ كَالسَّائِرِ عَلَى غَيْرِ الطَّرِيقِ لَا تَزِيدُهُ سُرْعَةُ السَّيْرِ عَنِ الطَّرِيقِ إِلَّا بُعِيداً» (کافی ۱/۴۳) [کسی که بدون بصیرت و آگاهی کاری را انجام می دهد، همانند کسی است که از بیراهه سیر می کند که هر قدر سریعتر می رود از مقصد دورتر می شود.]

و در همین زمینه، پیامبر اکرم (ص) می فرماید :

«مَنْ اسْتَعْمَلَ عَامِلًا عَنِ الْمُشْرِكِينَ وَ هُوَ يَعْلَمُ أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَوْلَىٰ بِذَلِكَ مِنْهُ، وَ أَعْلَمَ بِكِتَابِ اللَّهِ وَ سُنَّةِ نَبِيِّهِ، فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَ رَسُولَهُ، وَ جَمِيعَ الْمُسْلِمِينَ» (سنن بیهقی، ۱۰/۱۱) [هر کس از میان مسلمانان فرمانداری برگزیند در حالی که می داند دیگری نسبت به او اولویت دارد و به قرآن و سنت آگاه تر است، خیانت به خدا و رسول او و جمیع مسلمانان کرده است.]

به راستی این حدیث که هم ناظر به بعد مکتبی و تعهد، و هم بعد تخصصی و آگاهی است، پشت را می لرزاند و به همگان هشدار می دهد که در همه جا اصل لیاقت و آگاهی و اولویت ها را دقیقاً مراعات کنند.

این نیز روشن است که بخشی از این دو امتیاز ذاتی است و بخش مهمی از طریق اکتساب فراهم می گردد مخصوصاً از طریق تجربه و سابقه کار و باید مدیران و فرماندهان را در این دو جنبه پرورش داد.

#### ۴ امانت و درستکاری

در معیارهای اسلامی، این شرط به ضمیمه قدرت، برای همه کارکنان و کارمندان قید شده است. و مدیر و

فرمانده به حکم اینکه از رده های بالای کارکنان و کارمندان هستند نه تنها نمی توانند از آن فرمان مستثنی باشند؛ بلکه، باید هر دو را در حدّ عالی دارا باشند. این معنی به صورت خاصی در سرگذشت «موسی» و «شعیب» در قرآن مطرح شده است. «امانت» نیز منحصر به امین بودن در حفظ اموال نیست؛ هر پست و مقامی نیز مصداقی از مفهوم وسیع «امانت» است، و اسرار هر تشکیلات نیز امانت آن تشکیلات است که باید در حفظ آن کوشید. قابل توجه اینکه یکی از یاران پیغمبر(ص) خدمتش عرض کرد:

«أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي» [آیا یکی از پستهای مهم را به من واگذار نمی کنی؟!]

پیامبر(ص) دست بر شانه او زد و فرمود «أَنَّكَ ضَعِيفٌ، وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ (وَالْأَمَانَةُ ثَقِيلَةٌ) وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَ أَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا!» (صحیح مسلم ۲/۱۲۴) [تو ضعیف هستی، و این پستها امانت است (و امانت الهی سنگین است) و روز قیامت مایه رسوایی و پشیمانی می گردد، مگر کسی که آن را به حق بگیرد، و وظیفه خود را درباره آن ادا کند!]

۵ صداقت و راستی: با توجه به این که مهمترین سرمایه یک مدیر و فرمانده در برنامه های اجرایی همبستگی او با افراد زیر نظر او، وجود اعتماد متقابل در میان آنها است. و با توجه به اینکه ضمن حفظ این همبستگی و اعتماد متقابل، صداقت در گفتار و عمل است؛ نقش این موضوع در این مدیریت آشکار می شود. گاه یک «سخن» یا «عمل» خالی از صداقت کافی است که میان مدیر و فرمانده و کسانی که تحت مدیریت و فرماندهی قرار دارند جدایی بیفکند؛ به

همین دلیل، مدیر و فرمانده حتی از کارهایی که او را متهم به ترک صداقت می کند هر چند واقعیتی نداشته باشد، باید پرهیزد؛ تا بتواند سرمایه عظیم اعتماد عمومی را حفظ کند.

در تعلیمات اسلام به قدری روی دو مسأله «صداقت» و «امانت» تکیه و تأکید شده که درباره کمتر موضوعی دیده می شود؛ و این به خاطر نقش حیاتی این دو در زندگی اجتماعی بشر است. پیغمبر اکرم (ص) فرمود:

«لَا تَنْظُرُوا إِلَى كَثْرَةِ صِيَلَاتِهِمْ وَ صَوْمِهِمْ وَ كَثْرَةِ الْحَيْجِ وَ الْمَعْرُوفِ، وَ طَنْطِنَتِهِمْ بِاللَّيْلِ، وَ لَكِنْ انظُرُوا إِلَى صِدْقِ الْحَدِيثِ وَ أَدَاءِ الْأَمَانَةِ» (سفینه البحار، ج ۱، ماده «امن»/۴۱) [برای آزمایش مردم] نگاه به زیادی نماز و روزه آنها و کثرت حج و نیکی کردن آنها به مردم، و سر و صدای آنها در عبادات شبانه نکنید، ولی نگاه به راستگویی و امانتداری آنها کنید]

۶ حسن سابقه:

این شرط مهم را که امروز از سوی همه مجامع و محافل جهانی و مؤسسات مختلف به رسمیت شناخته شده، امیر مؤمنان علی (ع) در چهارده قرن پیش، با صراحت تمام در فرمان تاریخی «مالک اشتر» بیان فرموده است؛ آنجا که «مالک» را مخاطب ساخته می گوید:

«إِنَّ شَرَّ وُزَرَائِكَ مَنْ كَانَ لِلْأَشْرَارِ قَبْلَكَ وَ زَيْرًا، وَ مَنْ شَرِكَهُمْ فِي الْإِثَامِ، فَلَا يَكُونَنَّ لَكَ بَطَانَةً، فَإِنَّهُمْ أَغْوَانُ الْأَثَمَةِ، وَ إِخْوَانُ الظَّلْمَةِ، وَأَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آزَائِهِمْ وَ نَفَادِهِمْ، وَ لَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ آضَارِهِمْ، وَ أَوْزَارِهِمْ وَ آثَامِهِمْ... أُولَئِكَ أَخْفُ عَلَيْكَ مَوْوَنَةٌ وَ أَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةٌ» (نهج البلاغه، نامه ۵۳) [بدترین وزرای تو کسانی هستند که برای اشرار قبل از تو وزیر بوده اند؛ کسی که با آن گنهکاران در کارهایشان شرکت داشته،

نباید صاحب اسرار تو باشند؛ آنها همکاران گنهکاران و برادران ستمکارانند؛ در حالی که تو می توانی جانشینان خوبی برای آنها بیابی، از کسانی که از نظر فکر و نفوذ کمتر از آنان نیستند؛ اما بار گناهان آنها را به دوش نمی کشند... هزینه این افراد بر تو سبکتر، و همکاریشان با تو بهتر است!]

و برای شناختن سوابق افراد باید به بازتاب شخصیت آنها در افکار عمومی جامعه مراجعه کرد؛ البته ممکن است افکار عمومی در قضاوت خود درباره کسی احیاناً گرفتار اشتباه شود، ولی غالباً معیار خوبی برای شناخت افراد می تواند باشد.

۷- سعه صدر:

«مدیریت» مانند «فرماندهی» کار پیچیده ای است، و می دانیم هر قدر کاری پیچیده تر باشد مشکلات آن افزون تر، و آفاتش بیشتر است؛ به همین دلیل، مدیران و فرماندهان، باید دارای اعصابی قوی، حوصله زیاد، و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات باشند.

حدیث معروف «أَلَّهُ الرِّيَاسَةَ سَيِّعَةُ الصَّدْرِ» (نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۱۷۶) [وسیله ریاست، سعه صدر و گشادگی فکر است!] را غالباً شنیده ایم.

نکته قابل توجه اینکه در بسیاری از روایات اسلامی «علم» و «حلم» در کنار هم به عنوان دو عامل موفقیت و پیروزی بیان شده، و «حلم» چیزی جز «ظرفیت و سعه صدر» نیست.

۸- دلسوزی و عشق به کار :

هیچ کس نمی تواند مدیر و یا فرمانده خوبی باشد، مگر اینکه به کار خود عشق بورزد.

۹- تجربه و آزمودگی :

هیچ مدیر و فرماندهی در آغاز کارش تجربه قابل ملاحظه ای در مورد آن ندارد؛ ولی کارهای قبلی او در مشاغل و مناصب دیگر می تواند زمینه ساز برای منصب فعلی او باشد؛ و منظور از تجربه و سابقه کار نیز همین است. در اینجا حدیث مشهور

جالبی داریم که می فرماید «هیچ پیامبری مبعوث نشد مگر اینکه قبلاً یک دوره شبانی را گذرانده بود!» «مَا بَعَثَ اللَّهُ نَبِيًّا إِلَّا وَ قَدْ رَعَى الْغَنَمَ».

۱۰- شجاعت و قاطعیت :

گرچه شرایط مهم یک مدیر و فرمانده و ارزشهای لازم برای آنها منحصر به آنچه در اینجا آورده ایم نیست؛ ولی می توان گفت آنچه تا حال بیان شده عمده ترین او صافی است که بدون آن، لباس مدیریت و فرماندهی بر قامت کسی زیبا و رسا نیست؛ و شجاعت شرط دیگری در این سلسله، و از یک نظر اولین خصلت لازم برای احراز این مقام است. زیرا مدیران و فرماندهان وظایفی دارند که انجام صحیح آنها بدون بهره گیری از این وصف ممکن نیست.

۱۱- عدالت و دادگری :

از مهمترین اوصافی که در فرماندهی و مدیر نهایت لزوم را دارد، «پیراستگی از هر گونه تبعیض و ظلم» است. البته عدالت در مفهوم گسترده اسلامی اش از دادگری فراتر است، و به معنی ترک گناهان کبیره، و عدم اصرار بر صغائر آمده، یا به تعبیر دقیقتر، آن حالت خدا ترسی باطنی است که به صورت یک ملکه و خصلت در آمده است و او را از انجام گناه باز می دارد، و سدی میان انسان و گناه می کشد. جالب این که در دستورات اسلام وجود این ملکه برای کارهایی کم اهمیت تر از مسأله مدیریت و فرماندهی، شرط شمرده شده مانند عدالت در مورد شهود، یا در مورد امام جماعت. بنابراین، مسلم است که در پستهای کلیدی باید مرحله والائی از تقوی شرط باشد.

قرآن مجید با صراحت همه مسلمانان را مخاطب قرار داده و دعوت به (اقامه کامل عدل) می کند: «يَا أَيُّهَا

الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ» نساء/۱۳۵ [ای کسانی که ایمان آورده اید! کاملاً قیام به عدالت کنید! برای خدا شهادت دهید، اگر چه (این گواهی) به زیان خود شما، یا پدر و مادر و نزدیکان شما بوده باشد!]

به این ترتیب، هر نوع ملاحظه کاری را در زمینه اجرای اصول عدالت، حتی در مورد نزدیکترین نزدیکان، ممنوع می شمارد.

## ۱۲ پایگاه مردمی

مهمترین پشتوانه کار مدیران و فرماندهان در پیشبرد اهداف بزرگ خود، حمایت‌های مردمی و علاقه قلبی مردم به آنها است؛ و این پشتوانه در صورتی محفوظ می ماند که رابطه خود را با مردم از طرق مختلف مخصوصاً از طریق تماس مستقیم حفظ کنند. به همین دلیل، پیغمبر اکرم (ص) و امیر مؤمنان علی (ع) در دوران حکومتشان همیشه و در هر حال در دسترس مردم بودند؛ و اگر گاهی شرایط ایجاب می کرد که تمام وقت با آنها نباشد، ساعتی را برای این ملاقات و رابطه مستقیم قرار می دادند.

## ۱۳ پایبند بودن به اصول و ضوابط

این اصل را به عنوان یکی از مهمترین شرایط و ویژگیهای مدیر و فرمانده می توان ذکر کرد، و هم ضد آن (مقدم داشتن روابط بر ضوابط) را به عنوان یکی از مهمترین آفات مدیریت می توان شمرد. درست است که تقید به «ضوابط» و بی اعتنایی به حاکمیت «روابط» مشکلات فراوانی دارد، و مخصوصاً در جوامعی که همیشه روابط بر آن حاکم بوده است، و ضوابط همیشه در برابر آن قربانی شده؛ ولی اگر مشکلات آن در کوتاه مدت پذیرفته شود اثر آن در دراز مدت بسیار مثبت و چشمگیر است.

اصولاً سازمان و تشکیلاتی که «ضابطه بر آن حاکم نباشد» شایسته



نام سازمان و تشکیلات نیست! و نه کسی که در رأس آن است شایسته نام مدیر و فرمانده! منابع و تواریخ اسلام مملو است از اسناد زنده ای که نشان می دهد پیشوایان اسلام برای حفظ ضوابط تا چه اندازه رابطه ها را زیر پا می گذاشتند.

داستان «عقیل و حدید محماه» را همه شنیده ایم که مطابق آنچه در نهج البلاغه ثبت است «عقیل» نزد برادرش امیر مؤمنان علی (ع) رسید و تقاضای امتیاز مختصری بر دیگران در اموال بیت المال داشت. ولی علی (ع) برای حفظ اصول نه تنها دست رد بر سینه او زد؛ بلکه، چنان درسی به او داد که تاریخ هرگز آن را فراموش نخواهد کرد! قطعه آهنی را در آتش گذارد؛ هنگامی که سرخ و گداخته شد نزدیک دست برادر برد، ناگهان فریادش بلند شد، و امام (ع) فرمود:

عزاداران بر مرگ تو اشک بریزند، از آتشی که در برابر قیامت بازبچه ای بیش نیست فریاد می زنی و مرا به سوی آتش سوزانی که خشم خدا آنرا بر افروخته است می کشانی! «أَتَيْتُنَّ مِنْ حَدِيدِهِ أَحْمَاهَا إِنْسَانُهَا لِلْعَبِيهِ وَ تَجُرُّنِي إِلَى نَارٍ سَجَرَهَا جَبَارُهَا لِعُضْبِهِ». (نهج البلاغه، خطبه ۲۴۴)

### چه ویژگیهایی باعث شد پیامبر اسلام به عنوان مدیر و فرمانده ای فوق العاده از طرف دوست و دشمن ستوده شود؟

#### پرسش

چه ویژگیهایی باعث شد پیامبر اسلام به عنوان مدیر و فرمانده ای فوق العاده از طرف دوست و دشمن ستوده شود؟

#### پاسخ

از مسائلی که دوست و دشمن درباره پیغمبر اکرم (ص) پذیرفته اند، مدیریت شایسته و فرماندهی فوق العاده اوست. هر کس در هر چیز تردید کند در این دو معنی تردید نخواهد کرد که او هم مدیر لایقی بود و هم فرمانده فوق العاده ای. دلیل آن هم «پیروزی سریع پیامبر (ص) بر انبوه دشمنان در کوتاه ترین مدت و با کمترین ضایعات» است!

در مهمترین جنگهای اسلامی، پیغمبر (ص) شخصاً فرماندهی سپاه را بر عهده داشت و این جنگها به نام «غزوه» از دیگر جنگهای اسلامی مشخص می شود و از حساسیت و اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده است.

نه تنها مورخان اسلامی بلکه مورخان غیر مسلمان هم که تاریخ اسلام را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده اند، مدیریت و فرماندهی پیامبر را بسیار ستوده و روش او را در جنگ از بهترین روشها معرفی کرده اند. قرآن مجید در مورد شخص پیامبر (ص) پنج صفت را به عنوان دلایل شایستگی او برای این پست و مقام بیان کرده است

«لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنَّتُمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ»

[از سوی خدا پیامبری به سراغ شما آمد که از خود شماست (جوشیده از میان توده های شما)! کسی که ناراحتیهای شما بر او ناگوار و سنگین است! و برای هدایت و نجات شما سخت کوشا است! و نسبت به مؤمنان، مهربان و رحیم است!]

به این ترتیب، جوشیده بودن از میان توده های جمعیت و مردم مستضعف، دلسوزی فوق العاده، علاقه شدیدی به سامان

بخشیدن به کار مردمی که تحت رهبری او هستند، و بالاخره مهر

و محبت فوق العاده، از ویژگیهای مهم این پیامبر(ص) و از خصوصیات رهبری و مدیریت او وهم از عوامل پیروزی سریع و عمیق او بود.

### از دیدگاه حضرت علی (ع) یک فرمانده نمونه دارای چه ویژگیهایی است؟

#### پرسش

از دیدگاه حضرت علی (ع) یک فرمانده نمونه دارای چه ویژگیهایی است؟

#### پاسخ

۱ بیداری و هوشیاری کامل در بحرانها و به هنگام احساس خطر.

۲ عدم ترس و وحشت از قدرت دشمن هر چه باشد و هر قدر باشد.

۳ قاطعیتی همچون شعله های سوزان آتش در برابر دشمنان.

۴ مؤثر بودن و حساب شده بودن ضرباتی که بر دشمن وارد می کند.

۵ پیروی کامل از فرمان امام و رهبر.

۶ دلسوزی و خیرخواهی نسبت به جامعه اسلامی.

۷ سختگیری در برابر دشمنان.

### امام علی(ع) در دستورالعمل خود، خطاب به «محمد بن ابی بکر» هنگام انتصاب او به ولایت مصر چه فرمود؟

#### پرسش

امام علی(ع) در دستورالعمل خود، خطاب به «محمد بن ابی بکر» هنگام انتصاب او به ولایت مصر چه فرمود؟

#### پاسخ

چنین فرمود: بالهای (محبت) خود را برای آنها بگستر، و پهلوی نرمش و ملایمت را بر زمین بگذار! چهره خویش را برای مردم گشاده دار، و مساوات را در میان آنها اعم از کوچک و بزرگ حتی در نگاه هایت مراعات کن! تا نه بزرگان کشور به حمایت بی دلیل تو طمع ورزند، و نه ضعفا در اجرای عدالت از تو مأیوس شوند، چرا که خداوند از بندگان خود در مورد اعمال کوچک و بزرگ، آشکار و پنهان باز خواست خواهد کرد!...

ای محمد بن ابی بکر! بدان من تو را فرمانده بزرگترین لشکر، یعنی لشکر مصر نمودم! پس بر تو لازم است که با خواستههای

دلت مخالفت کنی و از عقیده‌ها دفاع نمائی، هر چند یک ساعت از عمر تو بیشتر نمانده باشد!

و هرگز خدا را به خاطر رضای احدی به خشم نیاور که خداوند جای همه کس را می‌گیرد و هیچ کس جای او را نخواهد گرفت!

نماز را در اوقات خود به جای آور نه آن که به هنگام بیکاری در انجامش تعجیل کنی، اما به هنگام اشتغال به کارها آن را به تأخیر بیندازی!...

(از منافقان سخت پرهیز و بر حذر باش، چرا که) پیامبر گرامی اسلام (ص) فرمود من نه از مؤمن و نه از مشرک بر اتمم نمی‌ترسم، زیرا مؤمن را ایمانش از خلافتکاری باز می‌دارد، و مشرک را خدا به خاطر شرکش درهم می‌کوبد؛ تنها از شر منافقان بر شما می‌ترسم که در دل ایمان ندارند، و به زبان سخنانی می‌گویند جالب و دلپسند

(تا شما را بفرینند و به اهداف شوم خود برسند، ولی از اعمال زشتشان می توان آنها را باز شناخت). (نهج البلاغه، عهدنامه محمد بن ابی بکر)

## از دیدگاه اسلام ویژگی های عمومی مدیریت چیست؟

### پرسش

از دیدگاه اسلام ویژگی های عمومی مدیریت چیست؟

### پاسخ

در این نوشتار بخشی از شرایط لازم را متذکر می شویم:

#### ۱. ایمان به ارزش کار

کشش درونی و علاقه باطنی به هر کاری که انسان، تصدی آن را بر عهده می گیرد، از عوامل بزرگ موفقیت انسان است، زیرا عشق و علاقه به کار، مانع از آن می شود که غبار خستگی بر روان انسان بنشیند. نه تنها احساس خستگی نمی کند، بلکه دوری از کار در او ایجاد خستگی می کند.

عشق و علاقه به کار، روح ابتکار و نو آوری را در انسان زنده می سازد، و در پرتو کشش درونی، مشکلات را برطرف می کند. در حالی که کار از روی بی میلی و بی رغبتی، نه تنها پیش نمی رود، بلکه در جا هم می زند.

در انتخاب مدیر، باید ایمان او را به ارزش کار به دست آورد، و از طریق ذوق آزمایی و استعداد سنجی، وجود این ویژگی را در او کشف کرد، و از زمانهای دیرینه گفته اند: «در هر سری شوری است، خوشبخت کسی است که ذوقش را در یابد».

پیامبران، مدیران عمومی جامعه بوده و از طریق هدایت مردم، کار خود را آغاز نموده اند و در سخت ترین شرایط، موفقیتهایی به دست می آوردند. و یکی از علل موفقیت آنان، هر چند در قلمرو محدود، ایمان آنان به ارزش کار خود بود.

#### ۲. امانت و تعهد

هیچ گروهی و صنفی نمی تواند ارزش پاکی نفس و وارستگی روح و روان را انکار کند. علو روح و طبع بلند، از ویژگیهای مردان با هدف است که هرگز هدف را فدای تمایلات شخصی خود نمی سازند.

در قلمرو مدیریت چه بسا اتفاق می افتد منافع شخصی مدیر، با مصالح مدیریت، تضاد پیدا می کند

در این شرایط، نفس خود خواه و آزمند مدیر، فکر و اندیشه او را با منافع خویش همسو می سازد، در حالی که مدیر امین و متعهد، کفه طرف مقابل را سنگین تر می نماید، و به خاطر منش عالی که دارد، با خود می گوید: «مدیریت لقمه چربی برای من نیست، بلکه امانتی است از طرف مردم، در دست من، و خیانت در امانت کار قبیح و زشتی است» (نهج البلاغه/۵)

مدیریتی می تواند موفق و درخشان باشد که متصدی آن، با روح بلند و نفس پاک، وارد میدان عمل گردد، و چنین ویژگی در افرادی که در خانواده های مذهبی پرورش یافته اند، پیدا می شود، بالأخص خانواده هایی که دارای سوابق درخشان بوده، و از اصالت برخوردار باشند.

امروز برای کنترل کارها، مسأله ای به نام «نظارت و بازرسی» مطرح است، و تا حدی مفید و سودمند می باشد، ولی باید توجه نمود که گروه نظارت کننده «تافته و بافته جداگانه» نیستند. آنان نیز از همان تمایلاتی که سرپرست، برخوردار است، برخوردار می باشند. و اگر در این گروه، علو طبع، و به تعبیر صحیح تر تربیت دینی و حالت خدا ترسی نباشد، چه بسا با ارائه چراغ سبزی از طرف مدیر، تمام مسائل حل گردد. و «حساب سازی» جای «حسابرسی» را پر می کند، تا آنجا که با صورت سازی خاصی، خائن، مدال می گیرد. از این جهت چه بهتر باید دنبال مدیرهای امین و متعهد و متقی و پرهیزگار رفت، و ریشه فساد را سوزاند.

۴۳. دانایی و توانایی

دانایی و توانایی، دو ویژگی عمومی است که همه مکاتب مدیریت آن را به عنوان زیربنا پذیرفته اند. علم و دانش، و به اصطلاح تخصص، راه را روشن می سازد،

مشکلات را بر طرف می‌کند. در حالی که توانایی روحی و جسمی به کار، صورت می‌بخشد، و به طرح، عینیت می‌دهد، مقصود از دانایی، دانش مربوط به موضوعی است که مدیریت آن را بر عهده گرفته است، مقصود از توانایی، قدرت روحی و جسمی است که ماشین کار را به پیش می‌راند.

همان طوری که قدرت روحی از ارزش بالایی برخوردار است، صحت و تندرستی مدیر نیز دوشادوش آن، در موفقیت امر مدیریت مؤثر است، و لذا قرآن، آنگاه که طالوت را به عنوان فرمانده سپاه معرفی می‌کند، قوم بنی اسرائیل، زبان به اعتراض می‌گشایند و می‌گویند: او فقیر و ناتوان است. تو گویی غنا و ثروت از شرایط مدیریت می‌باشد، قرآن در پاسخ آنان بر علم و دانش طالوت، و قدرت جسمی او تکیه می‌کند که در میدان جهاد و نبرد کارساز می‌باشد. (بقره ۲۴۷)

امامت و حکومت، نوعی مدیریت جامعه است، و امام علی (ع) روی علم و توانایی مدیر و تخصص او تکیه می‌کند و فرماید: سزاوارترین افراد برای اداره کشور، تواناترین و داناترین آنها به احکام خداوند، در مسائل مربوط به حکومت است. (نهج البلاغه، خطبه ۱۷۲)

#### ۵. دادگری در میان زیردستان

عدالت و دادگری در میان زیردستان، از ویژگیهایی است که می‌تواند تکمیل‌کننده امانت و تعهد مدیر باشد، قلمرو مدیریت، مجموعه‌ای است که باید بر آن توازن حکومت کند، و هرکسی به حق شایسته خود برسد، در حالی که تبعیض و ظلم، مایه از هم‌پاشیدگی مجموعه است، که در نتیجه دود آن به چشم مدیر و صاحبان مدیریت می‌رود. گاهی گفته می‌شود، مدیر باید به همه به یک نظر بنگرد، و در میان آنان مساوات

برقرار کند، ولی تعبیر بهتر این است که بگوییم مدیر باید عدالت را در میان همه برقرار سازد، زیرا چه بسا مساوات بر خلاف دادگری باشد، ولی آنجا که هر دو گروه امتیاز مشترکی داشته باشند، مقتضای عدالت، یکسان نگری است.

#### ۶. احترام به افکار دیگران

التقای دو فکر و دو اندیشه بسان پیوستن دو سیم مثبت و منفی است، که از لابلای آن، برق و روشنی می‌جهد، مشاوره در مسائل مهم، یکی از اصول مهم فن مدیریت است، زیرا در این صورت، مدیر از افکار دیگران مدد می‌گیرد، و مسلماً افکار به هم فشرده مانند نیروهای مجتمع است که قوه و قدرت آن، چند برابر می‌گردد ولی مهم در مسأله مشاورت، این است که انتخاب نظر در دست خود مدیر باشد. او پس از مشاوره، افکار و آرا را سبک و سنگین می‌کند، آنگاه رأی قاطع را بر می‌گزیند. امروز، در مجالس مشاوره، مسأله اقلیت و اکثریت، مطرح می‌گردد و رأی قاطع از آن دومی است، و پیوسته پنجاه رأی بر چهل و نه رأی غالب می‌باشد و به خاطر یک رأی اضافی، حقوق یک اکثریت نسبی پایمال می‌گردد، و شاید در مواردی چاره‌ای جز رعایت این اصل نباشد، ولی آنجا که مدیر، دارای اختیار انتخاب باشد، و خود او پس از مشاوره تصمیم بگیرد، چه بسا هر دو گروه به حقوق خود برسند.

قرآن هم به اهمیت مشاوره تصریح می‌کند، و هم به انتخاب خود مدیر، درباره موضوع نخست می‌فرماید: کار مؤمنان پیوسته شور و مشورت است (شوری/۳۸)، و درباره موضوع دوم می‌فرماید: ای رسول گرامی با مؤمنان به مشورت پرداز و آنگاه که تصمیم گرفتی



با تکیه بر عنایات الهی، کار را آغاز کن. (آل عمران/۱۵۹)

#### ۷. قاطعیت و برندگی در تصمیم

مدیر در رأس هرم سازمان قرار دارد و رهبر و پیشرو کارگزاران سازمان است و بر حسب موقعیت اجرایی خود، و مسئولیتی که بر عهده دارد مرکز ثقل اندیشه ها و طرحها و پیشنهادهای است و در حقیقت آخرین مرجع برای تجزیه و تحلیل و جمع بندی و اتخاذ تصمیم برای عمل است، از این جهت به لحاظ موقعیت خود به اراده و نیرومندی نیازمند است، پس از بررسی تمام جوانب، تصمیم قاطع بگیرد و هر نوع تردید و دو دلی را کنار بگذارد و با اعتماد به عنایت الهی، نظر خود را صادر نماید و ما در مسأله مشاوره به احترام افکار دیگران به این حقیقت اشاره نیز کرده ایم. و یادآور شدیم که خدا به پیامبر می فرماید: پس از شور، تصمیم بگیر و بر خدا توکل نما.

امیر مؤمنان در یکی از سخنان خود چنین می فرماید: «سستی ها را با اراده نیرومند از خود دور کنید». (غرر الحکم آمدی: ۴/۲۳۳)

و نیز می فرماید: «هر کس از سستی پیروی کند حقوق را تباه می سازد». (الحیاه: ۱/۳۰۲)

#### ۸. تواضع و فروتنی و یا مردمی بودن

یکی از پشتوانه های کار مدیران، حمایت های زیردستان است، و این پشتوانه در صورتی به دست می آید که مدیر، حالت مردمی به خود بگیرد، و از تواضع و فروتنی در عین حفظ شخصیت چشم نپوشد، و با مهر و محبت سخن بگوید و طرح دهد و یا اجرا کند.

امام علی بن ابی طالب (ع) در فرمان خود به یکی از فرمانروایان، که مدیریت مصر را به او واگذار کرده بود چنین

می نویسد: «ای مالک مهر و محبت تو به افراد زیر دست، دل‌های آنها را متوجه تو می سازد، و آنچه که موجب چشم روشنی زمامدار می شود دو چیز است: یکی برقراری عدالت، دومی ابراز علاقه به آنها است» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

#### ۹. حسن سابقه

حسن سابقه مدیر در دوران زندگی، مایه دلگرمی مسئولانی است که او را به مدیریت برگزیده اند و مقصود از حسن سابقه، خصوصاً مسأله صداقت و امانت او نیست، بلکه علاوه بر این دو وصف، در کاری که به او محول شده است، خوشنام و موفق باشد، امیر مؤمنان، به بخشی از این حسن سابقه که همان امانت و صداقت و درستی و پاکی است، در فرمان خود چنین اشاره می کند: «بدترین وزیران تو کسانی هستند که پیش از تو وزیر تبه‌کاران بوده اند، یعنی آنان که شریک گناه پیشینان بوده اند. از این جهت شایسته نیست چنین افرادی، رازدار تو باشند، در حالی که تو می توانی برای خود جانشین خوبی بیابی، ولی بار گناهان آنان را به دوش نمی کشند» (نهج البلاغه، نامه ۵۳)

حسن سابقه، از صدر اسلام تا کنون، مقیاس گزینش مدیران سیاسی و اجتماعی بوده و امیر مؤمنان علی (ع) در انتقاد از مدعیان خلافت خاندان اموی چنین می گوید:

«تو ای معاویه، چگونه می توانی حکمران مردم و فرماندار امت اسلامی باشی در حالی که نه از سابقه خوبی برخوردار و نه نشانه بزرگواری در تو هست». (غرر و درر آمدی: ۳/۴۳۰ / شماره ۴۹۴۸)

#### ۱۰. آمیزه ای از نرمی و درشتی

قرآن پیامبران الهی را که مدیران جامعه اسلامی در مسائل مربوط به زندگی دنیوی و اخروی هستند، «نویسند بخش» و «بیم دهند» می نامند، و در حقیقت، آنچه که کفه ترازوی آنها را در

ارشاد و هدایت، متوازن می سازد، وجود هر دو عنصر در ابزار کار آنهاست.

«نوید» تنها، مایه جرأت و مخالفت می گردد، در حالی که بیم تنها، مایه یأس و نومیدی می شود، اگر مدیر یک مؤسسه در برابر خلافتکاریها و کارشکنیهای زیردستان، پیوسته لبخند بزند، روح جرأت را در آنها زنده کرده و به تدریج قلمرو و مدیریت به نابسامانی کشیده می شود، همچنانکه اگر در مقابل کوچکترین خلاف، سخت ترین مجازات قائل شود و از خود روح اغماض نشان ندهد، چنین کاری روح یأس و نومیدی را در زیر دستان پدید آورده و اگر یکبار خلاف کردند، در صدد جبران کار خود بر نمی آیند، و از تکرار آن نمی هراسند، زیرا می دانند که عقو و اغماض مطلقاً وجود ندارد، اگر پیامبران بیم ده بودند، نوید بخش نیز بودند، و بر عکس اگر انبیا درهای بهشت را به روی بشر گشوده اند، از دوزخ و رنجهای اخروی نیز سخن گفته اند، و به اصطلاح نرمی در عین شدت و سختگیری در عین نرمی را به طور متوازن، در هدایت حفظ کرده اند.

در سخنان سالار پیامبران، چنین وارد شده است: پیشوایی از آن کسی است که در او سه خصلت وجود داشته باشد:

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

۲. بردباری که او را از اظهار خشم جلوگیری نماید.

۳. مهربانی با زیر دستان تا آنجا که بسان پدر مهربان جلوه کند. (کافی، ۱/ ۴۰۷)

۱۱. بزرگ منشی و بزرگواری در برابر مخالفان

از ویژگیهای والای مدیریت، داشتن اعصاب قوی و نیرومند، حوصله فراوان، و ظرفیت کافی در رویارویی با مشکلات است. افرادی می توانند رهبری گروهی را برای انجام هدفی بر عهده بگیرند که از سعه صدر،

و نظر بلند، و همت والا برخوردار باشند، و تمام ناملازمات را در خود هضم کنند، بسان دریا که هر نوع آلودگی به آن برسد، همه را در خود هضم کرده و چهره صاف و باز خود را حفظ می نماید، و اگر در گوشه دریا لحظه ای تیرگی پدید آید، امواج شکننده دریا و جابجا شدن آبها، همه تیرگیها را به قعر دریا فرستاده، بار دیگر آب زلال خود را نشان می دهد.

امیر مؤمنان، این حقیقت را با عبارت کوتاهی بیان کرده است آنجا که می فرماید: ابزار حکومت و مدیریت، داشتن سینه ای گشاده و به اصطلاح «دریادلی» است.

## ۱۲. انتقاد پذیری

هیچ انسانی در زندگی جز آنان که خدا آنها را کامل آفریده است خالی از نقص و عیب نیست. و طبعاً مدیریت هیچ انسانی نمی تواند خالی از نقص و اشکال باشد، باید اشکال کار خود را در آینه افکار دیگران ببیند، و به انتقاد منتقدان با دیده انصاف بنگرد و سخنان آنان را به گوش هوش بشنود.

آنگاه همه را در یک محیط آرام و دور از حب و بغض بسنجد. در میان اینها، آنچه را که مفید تشخیص دهد به کار ببندد. امام صادق(ع) در حدیثی یاد آور می شود:

«بهترین برادر من کسی است که عیب مرا به عنوان هدیه به من بگوید». (تحف العقول: ۳۳۶)

در زندگی پیامبر، یک نوع آزادی و دموکراسی مشاهده می کنیم تا آنجا که همه افراد به خود حق می دادند آنچه را که به ذهنشان می رسید به عنوان پرسش و احیاناً به صورت انتقاد بگویند. روزی که ابراهیم فرزند پیامبر در گذشت، پیامبر در سوک او اشک ریخت و گریه کرد، در حالی که زمزمه ابراز

رضایت از خدا را بر لب داشت. در این موقع، یکی از یاران به محضرش رسید و عرض: تو ما را از گریه برای عزیزان نهی می کردی. اکنون چگونه در فراق فرزندت اشک می ریزی؟ پیامبر(ص) فرمود: «من هرگز از گریه بر عزیزان نهی نکردم. من بد گویی به سرنوشت الهی را ناروا دانستم، اعتراض به قضا و قدر را بد می شمردم».

#### ۱۳. آشنایی به زمان

چرخ زمان، یک لحظه نمی ایستد، پیوسته جهان در حال دگرگونی است، و این تغییر که جوهر عالم طبیعت است، چهره زندگی را دگرگون می سازد، و نیازهای جدیدی را پدید آورده، و از چیزهایی بی نیاز می سازد.

مدیر موفق نمی تواند در چارچوبه خاصی به کار خود ادامه دهد، مگر این که پیوسته از شرایط زمان و دگرگونی هایی که در جهان رخ می دهد آگاه باشد. خصوصاً در آنجا که مربوط به کار مدیریت اوست. جهان صنعت و علم، پیوسته ابزار و ادواتی را عرضه می کند و از روی مجهولاتی پرده بر می دارد، که نا آگاهی مدیر از آنها، مایه رکود کار او می گردد، و در نتیجه، در جازدن نشانه عقب گرد است. در این مورد کافی است که سخنی از امام صادق(ع) بشنویم که فرمود:

«انسان آگاه از زمانه خویش هرگز غافلگیر نمی شود» (تحف العقول، ۳۵۶)

#### ۱۴. دور اندیشی

نه تنها مدیر باید از وضع جاری زمان آگاه باشد، بلکه باید دور اندیش و آینده نگر باشد، و آینده را در آینه روز ببیند، و به اصطلاح آنچه را که جوان با نزدیک بینی، در آینه می بیند پیر خردمند در خشت خام آن را درک می کند.

در روایات پیشوایان ما از این مطلب به حزم و احتیاط و

پیراستگی از دستپاچگی و عجله تعبیر آورده شده است. تا آنجا که احتیاط را در کنار علم و دانش آورده اند که مایه حسن عاقبت می شود.

امیر مؤمنان(ع) می فرماید:

«احتیاط را پیشه خود ساز و از علم و دانش جدا مشو که سرانجام کار تو ستوده خواهد بود» (غرر الحکم، ۳/شماره ۴۴۱)

**ویژگی های یک مدیر اسلامی را از دیدگاه قرآن بنویسید. یک مدیر اسلامی با یک مدیر مسیحی یا یهودی چه تفاوتی دارد؟ آیا بر اساس مباحث و ویژگی هایی که در قرآن مطرح شده یک مدیر مسلمان می تواند ویژگی یک مدیر مسیحی یا یهودی را داشته باشد؟**

**پرسش**

ویژگی های یک مدیر اسلامی را از دیدگاه قرآن بنویسید. یک مدیر اسلامی با یک مدیر مسیحی یا یهودی چه تفاوتی دارد؟ آیا بر اساس مباحث و ویژگی هایی که در قرآن مطرح شده یک مدیر مسلمان می تواند ویژگی یک مدیر مسیحی یا یهودی را داشته باشد؟

**پاسخ**

پرسش گر محترم یک مدیر اسلامی باید شرایط لازم را برای مدیریت داشته باشد و امروزه علم مدیریت و شیوه های مختلف مدیریتی در جهان مطرح شد و به آن به عنوان یک اصل علمی نگاه می کنند.

بنابراین هر انسانی این علم را بیاموزد و به کار گیرد، ممکن است یک مدیر موفق به حساب آید.

اما آن چه در بحث مدیریت مطرح است حاکم بودن احکام اسلامی و معیارهای قرآنی بر مدیریت می باشد، یعنی اگر مدیریت اسلامی باشد و روح مدیریتی از احکام فضایل و ارزش های اسلامی بهره مند شود بر موفقیت آن خواهد افزود. در اسلام مدیریت به عنوان یک ابزار جهت خدمت تلقی می شود و بر اساس احکام و ارزش های اخلاقی و شرعی یک مدیر خوب و موفق مقید و متشرع به اصول اخلاقی و الهی دارای وجدان کاری حافظ بیت المال مسلمانان برخوردار صحیح و اسلامی با زیر مجموعه و دیگران عامل به احکام اسلامی و... می باشد، و وجود این مؤلفه ها می تواند بر مدیریت او بسیار تأثیر مثبت بگذارد. در حالی که یک مدیر مسیحی یا یهودی به خاطر عدم دسترسی و یا عمل نکردن به دستورها و احکام اسلامی از چنین مؤلفه ها و ارزش هایی محروم است

اصول حاکم بر کارگزاران و زمامداران حکومت اسلامی از نظر قرآن کریم

چنین است

"الَّذِينَ إِذَا مَكَتَهُمْ فِي الْأَرْضِ قَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَاللَّهُ عَاقِبَةُ الْمُؤْمِنِينَ" (حج ۴۱) آنان که اگر در زمین به آنان قدرت و و تمکن بدهیم نماز به پای می دارند و زکات می دهند و کارهای خوب امر و از کارهای زشت مردم را باز می دارند و سرانجام همه کارها با خداوند است .

همچنین از نظر قرآن کریم و روایات امامان معصوم ، برخی وظایف مقامات اجرایی و کارگزاران حکومت نسبت به مردم و جامعه عبارت است از:

۱. سعه صدر و گشادگی فکر و آمادگی پذیرش حوادث مختلف امیرمؤمنان علی در این باره می فرماید: "آله الزیاسه سعه الصدر" ابزار ریاست و مدیریت سعه صدر و گشادگی روح و فکر و تحمل فراوان است . (نهج البلاغه کلمات قصار ۱۷۶).

۲. رعایت عدالت و عدم تبعیض در میان مردم قرآن کریم در این باره می فرماید: "وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ" (نساء، ۵۸) و هنگامی که میان مردم داوری می کنید، از روی عدالت داوری کنید" "يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ" (داوود، ما تو را خلیفه بر روی زمین قرار دادیم پس در میان مردم به حق حکومت و داوری کن .

در حدیثی در این باره می خوانیم امام امیرالمؤمنین به عمر بن خطاب فرمود: "سه چیز است اگر آن را به خوبی حفظ و عمل کنی تو را از امور دیگر بی نیاز می کند و اگر آن ها را ترک نمایی چیزی غیر از آن تو را سود نمی دهد. عمر عرض کرد: آن ها چیست

ای ابوالحسن! فرمود: اجرای حدود الهی نسبت به افراد دور و نزدیک و حکم بر طبق کتاب خدا در خشنودی و غضب و تقسیم با عدالت در میان سیاه و سفید. عمر عرض کرد: به راستی مختصر گفתי و حق مطلب را ادا کردی" (بحار الانوار، علامه مجلسی، ج ۷۲، ص ۳۴۹، حدیث ۵۳، داراحیاً لثراث العربی)

۳. توجه به پاداش نیکوکاران و گذشت و اغماض نسبت به گنهکارانی که به بازگشت و توبه آن‌ها امید است

امام صادق در این باره می‌فرماید: "سه کار است که بر حاکم اسلامی لازم است در مورد عوام و خواص انجام دهد: "نیکوکاران را پاداش نیک دهد تا برای انجام دادن نیکی‌ها تشویق شوند و گنهکاران را پرده پوشی کند تا از گناه خود توبه کنند و از گمراهی خویش بازگردند و همه را زیر چتر احسان و انصاف جمع کند". (همان ج ۷۵، ص ۲۳۳).

۴. منافع مردم و خویش یکسان دیدن از جمله دستورهای امیرالمؤمنین علی ۷ به محمد بن ابی بکر هنگامی که او را به زمامداری مصر برگزید چنین بود: "برای عموم مردم چیزی را دوست بدار که برای خود و خانواده خود دوست می‌داری و برای آن‌ها چیزی را ناخوش دار که برای خود و خانواده خود ناخوش داری چرا که این کار منطقی تو را قوی تر می‌کند و مردم را به صلاح و اصلاح نزدیک تر می‌سازد". (همان ج ۷۲، ص ۲۷).

۵. پیوند عاطفی با مردم طبق آن‌چه از روایات استفاده می‌شود بین مسئول اجرایی و مردم باید رابطه عاطفی نیرومند آن‌گونه که



میان پدر و فرزند است برقرار باشد.

امام موسی بن جعفر ۸ می فرماید: سلطان عادل به منزله پدر مهربان است پس دوست بدارید برای او آن چه را که برای خود دوست می دارید و ناخوش دارید برای او آن چه را برای خود ناخوش می دارید". (وسائل الشیعه شیخ حر عاملی ج ۱۸، ص ۴۷۲، ح ۱، دارالتعارف للمطبوعات)

۶. دوری از بخل جهل و نادانی و جفا و ستم حضرت علی می فرماید: شما می دانید کسی که بر نوامیس خون ها، غنایم احکام و پیشوایی مسلمانان حکومت می کند، نباید بخیل باشد، مبادا در جمع آوری اموال آنان برای خویش حرص ورزد و نباید جاهل و نادان باشد که با جهلش آنان را گمراه سازد، و نه جفاکار که پیوندهای آنان را از هم بگسلد و نه ستمکار که گروهی را بی دلیل بر گروهی دیگر مقدم دارد. "(نهج البلاغه خطبه ۱۳۱).

۷. دوری از سازش کاری و هماهنگی با اهل باطل قرآن کریم در این باره می فرماید: "اگر تو را استوار نمی داشتیم قطعاً نزدیک بود کمی به سوی آنان متمایل شوی در آن صورت حتماً تو را دو برابر [در] زندگی و دو برابر [پس از] مرگ [عذاب می چشاندیم آن گاه در برابر ما برای خود یآوری نمی یافتی"

۸. به مقام و منصب خویش به چشم امانت نگریستن در نهج البلاغه می خوانیم که حضرت علی در نامه ای به فرماندار آذربایجان نوشت "و ان عملک لیس بطعمه و لکنه فی عنقک امانه کار تو برای تو وسیله نان و آب نیست بلکه امانتی در گردنت است" (نهج البلاغه

۹. پرهیز از تجمل گرایی حضرت علی در وصف پیامبر اکرم می فرماید: "برای تو کافی است که راه و رسم زندگی پیامبر اسلام را اطاعت نمایی تا راهنمای خوبی برای تو در شناخت بدی ها و عیب های دنیا و رسوایی ها و زشتی های آن باشد، چه این که دنیا از هر سو بر پیامبر بازداشته و برای غیر او گسترانده شد، از پستان دنیا شیر نخورد و از زیورهای آن فاصله گرفت" (نهج البلاغه خطبه ۱۶۰).

۱۰. تلاش در جهت تعلیم و تربیت مردم حضرت علی می فرماید: "ای مردم مرا بر شما و شما را بر من حقی واجب شده است حق شما بر من آن که از خیرخواهی شما دریغ نورزم و بیت المال را میان شما عادلانه تقسیم کنم و شما را آموزش دهم تا بی سواد و نادان نباشید." (نهج البلاغه خطبه ۳۴).

۱۱. پرهیز از به همکاری طلبیدن گمراهان "وَمَا كُنْتَ مُتَّخِذَ الْمُضِلِّينَ عَضُدًا" (کهف ۵۱) من هرگز گمراهان را دستیار خود قرار نمی دهم.

۱۲. پرهیز از همکاری با سفیهان و بی خردان "وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا" (نساء، ۵) اموال خود را که خداوند وسیله قوام زندگی شما قرار داده به دست سفیهان نسپرید."

۱۳. پرهیز از پیروی هوای نفس "فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَّ أَنْ تَعْدِلُوا" (نساء، ۱۳۵) از هوا و هوس پیروی نکنید مبادا از حق منحرف شوید." "پرهیز از همکاری با اسراف کاران" "وَلَا تُطِيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفِينَ" (شعرا، ۱۵۱) فرمان مسرفان را اطاعت نکنید."

...

وظیفه امت نسبت به حکومت در نظام اسلامی آن است که به آن کمک نموده و در تأیید و تقویت آن کوشش

نمایند امیرالمؤمنین علی فرمود: "بر امام واجب است طبق قوانین الهی حکم کند، او مانند یک امین امانت دار قدرت عمومی می باشد آن گاه که امام به این وظیفه عمل کرد، بر مردم واجب است به سخن او گوش کنند و از او اطاعت نمایند و چون فرمان بدهد، اجابت نمایند". (کتاب الاموال حافظ ابی عبید بن سلام بن القاسم ص ۹. رک پیام قرآن آیه الله مکارم شیرازی و دیگران ج ۱۰، ص ۱۲۹۱۳۸، دارالکتب الاسلامیه)

## "شرح صدر" به چه معنا است و چرا یک مدیر باید شرح صدر داشته باشد؟

### پرسش

"شرح صدر" به چه معنا است و چرا یک مدیر باید شرح صدر داشته باشد؟

### پاسخ

"شرح" به معنای وسعت دادن و "صدر" به معنای سینه است و هر دو با هم به معنای وسعت دادن سینه است

"شرح" در مقابل "ضیق" (تنگ است قرآن کریم در این باره می فرماید: "فَمَنْ يُرِدِ اللَّهُ أَنْ يَهْدِيَهُ فَيَمْشُرْ صَدْرَهُ لَيْلًا؟ سَلَّمَ وَمَنْ يُرِدْ أَنْ يُضَيِّقَهُ فَيَجْعَلْ صَدْرَهُ ضَيِّقًا حَرَجًا... (انعام ۱۲۵) آن کس را که خدا بخواهد هدایت کند، سینه اش را برای [پذیرش اسلام وسعت می دهد و آن کس را بخواهد گمراه نماید، سینه اش را چنان تنگ می کند که .." (قاموس قرآن سید علی اکبر قریشی ج ۳۴، دارالکتب الاسلامیه)

شرح صدر، هم درباره مؤمنان و هم درباره کافران به کار می رود: "أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ؟ (الم نشرح ۱) آیا ما سینه تو را گشاده نساختیم؟" "وَلَكِنْ مَنْ شَرَحَ بِالْكُفْرِ صَدْرًا فَعَلَيْهِمْ غَضَبٌ مِّنَ اللَّهِ (نحل ۱۰۶) [آری آن ها که سینه خود را برای پذیرش کفر گشوده اند، غضب خدا بر آن ها است"

شرح صدر برای مؤمنان از الطاف الهی است که سینه آن ها با نور الهی وسعت پیدا می کند؛ در این صورت انسانی که دارای شرح صدر است انسانی قوی صبور، توانا و موفق خواهد شد؛ بر این اساس می توان گفت راز موفقیت یک مدیر قوی صبور، توانا و موفق داشتن شرح صدر است به یقین مدیری که نتواند مشکلات پیش رو را تحمل کند، هرگز توان اداره یک جمع را ندارد و در کوتاه ترین مدت

کنترل اوضاع را از دست خواهد داد.

در پایان شایان یاد است که مراد از صدر، قفسه سینه انسان نیست بلکه منظور جایگاه اندیشه و احساس است و چون سینه انسان کانون عواطف و احساسات است به آن صدر می گویند که گاهی نیز از آن به قلب تعبیر می شود. (ر.ک تفسیر المیزان علامه طباطبایی ترجمه سید محمد باقر موسوی همدانی ج ۲۰، ص ۷۲۶-۷۲۸، بنیاد علمی و فرهنگی علامه / تفسیر نمونه آیه الله مکارم شیرازی و دیگران ج ۲۷، ص ۱۲۱-۱۲۴، دارالکتب الاسلامیه)

## وظایف و مسوولیتهای مدیر

### مسوولیتها و وظایف یک مدیر چیست؟

#### پرسش

مسوولیتها و وظایف یک مدیر چیست؟

#### پاسخ

به طور کلی می توان گفت که یک مدیر، ده وظیفه عمده دارد :

۱ تصمیم گیری ۲ برنامه ریزی ۳ سازماندهی ۴ هماهنگی و کنترل ۵ ایجاد انگیزه و ابتکار ۶ چاره جویی و پیشگیری ۷ بررسی و ارزیابی عوامل پیروزی و ناکامی ۸ جمع آوری اطلاعات و آمار لازم ۹ جذب نیروهای صالح ۱۰ تشویق و توییح

یک مدیر باید آنچه را از نظر علمی خوانده، یا در مشاغل دیگری به عنوان تجربه اندوخته، همه را بدقت مورد بررسی مجدد قرار دهد و هرگز مواردی را که به ناکامی منجر شده، فراموش نکند؛ هیچ گاه اصرار به آزمودن آزموده ها و پیمودن راهی را که نتیجه آن قبلاً منفی بوده، نداشته باشد؛ که در حدیث معروف آمده: «انَّ الْمُؤْمِنَ لَا يُلْدَعُ مِنْ حُجْرٍ مَرَّتَيْنِ» (سیره ابن هشام، ج ۳/۱۱۱) [افراد با ایمان دو بار از یک سوراخ گزیده نمی شوند].

این نکته شایان توجه است که آموزشهای کلاسیک در زمینه مدیریت، هر قدر عمیق و گسترده باشد هرگز جای مسائل تجربی را نمی گیرد، بلکه ارزش آنها نیز با محک تجربه تعیین می شود. امیر مؤمنان (ع) می فرماید :

«وَفِي التَّجَارِبِ عِلْمٌ مُسْتَأْنَفٌ» (تحف العقول/۹۶) [تجربیات، علم و دانش جدیدی است!]

ب بهره گیری هرچه بیشتر از مشاوره؛ جالبترین تعبیر در این زمینه، در کلام امیر مؤمنان (ع) وارد شده، آنجا که می فرماید:

«لَا ظَهَرَ كَالْمُشَاوَرَةِ» (نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۵۴) [هیچ پشتیبانی همچون مشورت نیست!] و به این ترتیب، انسان از طریق مشورت می تواند تمام ارزشهای فکری دیگران و تجربیات آنها را در اختیار خود قرار دهد.

علاوه بر دستور صریحی که قرآن در دو آیه از

سوره های «آل عمران» و «شوری» در این زمینه داده و همگان را به شورا دعوت کرده، زندگی شخص پیامبر(ص) و ائمه هدی(ع) نشان می دهد که حتی با داشتن علم سرشار الهی و تحصیل در مکتب «وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ...» نساء/۱۱۳ [و آنچه را نمی دانستی، به تو آموخت...]، و ارتباط با سرچشمه جوشان و پر فیضان وحی هرگز کارهای مهم را بی مشورت اصحاب و یاران خود انجام نمی دادند؛ و حتی گاه که نتیجه شورا با نظر خودشان مخالف بود، نظر خود را کنار می گذاشته و به مشورت عمل می کردند تا «قُدْوَه» و «أُسُوَه» ای باشند برای هر زمان!

## اموری را که یک مدیر در هنگام تصمیم گیری باید از آنها به شدت اجتناب کند چیست؟

### پرسش

اموری را که یک مدیر در هنگام تصمیم گیری باید از آنها به شدت اجتناب کند چیست؟

### پاسخ

۱ تردید و دودلی

۲ احتیاط بیش از حد

۳ وسواس در برخورد با مسائل مختلف

۴ تسویف (امروز و فردا کردن)

۵ ترس و وحشت از مسائل و حوادث بزرگ و احساس حقارت در مقابل آنها

۶ دستپاچگی در برابر حوادث پیش بینی نشده

و خلاصه، آنچه نشانه عدم اعتماد به نفس است، مهمترین مانع اتخاذ تصمیم مؤثر برای کارهاست، گاه وحشت از عدم پیروزی و روشن نبودن عاقبت کار، مدیر یا فرمانده را از اتخاذ تصمیم قاطع باز می دارد، درحالی که از اصولی که باید مدیران به آن توجه داشته باشند، این است که با توجه به عدم اطلاع ما از آینده و حوادث احتمالی هیچ کاری را با «یقین صد در صد به موفقیت» نمی توان شروع کرد، و این انتظار بیهوده ای است که گاه مانع تلاشهای مؤثر و مفید خواهد بود.

## آفات مدیریت

### خطرناکترین پرتگاهی که بر سر راه مدیران و فرماندهان قرار دارد، چیست؟

### پرسش

خطرناکترین پرتگاهی که بر سر راه مدیران و فرماندهان قرار دارد، چیست؟

«استبداد به رأی» و احساس بی نیازی از مشورت و نظرات دیگران است؛ همانگونه که در حدیث آمده است:

«مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَامَكَ، وَ مَنْ شَاوَرَ الرَّجَالَ شَارَكَهَا فِي عُقُولِهَا؛» (نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۱۶۱) [کسی که استبداد رأی داشته باشد به هلاکت می رسد و هر کس با مردان بزرگ مشورت کند در عقل و دانش آنها شرکت جوید!]

و نیز علی (ع) می فرماید :

«وَ الْأَسْتِشَارَةُ عَيْنُ الْهُدَايَةِ وَ قَدْ خَاطَرَ مَنْ اسْتَعْنَى بِرَأْيِهِ» (نهج البلاغه، کلمات قصار، حکمت ۲۰۲) [مشورت عین هدایت است ، و کسی که خود را بی نیاز از نظرات دیگران بداند مطمئناً به خطر خواهد افتاد.]

## آفات مدیریت چیست؟

### پرسش

آفات مدیریت چیست؟

### پاسخ

فهرست این آفات چنین است :

- ۱ «تبعیض بی دلیل در میان افراد و نفراتی که تحت مدیریت و فرماندهی او قرار دارند»
- ۲ «سپردن کارها به دست افراد نامناسب (خواه کار کوچک را به فرد بزرگ بسپارد، یا کار بزرگ را به فرد کوچک»
- ۳ «راه دادن به افراد متملق و چاپلوس به محدوده کار خود»
- ۴ «حبّ ثناء و مدح»
- ۵ «جاه طلبی (حبّ جاه)»
- ۶ «تنگ نظری و بخل»
- ۷ «مال اندوزی و حرص»
- ۸ «حسادت نسبت به همکاران»
- ۹ «اعتنا به شایعات و ترتیب اثر دادن به آنها»

۱۰ «ریخت و پاش و اسراف و تبذیر»

۱۱ «از دست دادن فرصتها به خاطر تردید و عدم شهامت در تصمیم‌گیری یا ترس و بزدلی»

۱۲ «هدر دادن نیروهای لایق به خاطر مسائل کوچک یا لجاجت و کینه‌توزی»

۱۳ «چسبیدن به نقاط ضعف و فراموش کردن نقاط قوت و عدم توجه به معدّله‌ها»

۱۴ «هواپرستی و هوسبازی»

۱۵ «انتقامجویی و کینه‌توزی»

۱۶ «عجله و شتاب و عدم تحقیق در کارها»

۱۷ «سوء ظنّ مفراط (البته گاه مختصری سوء ظن برای مدیران و فرماندهان برای این که در حوادث غافلگیر نشوند لازم است)»

۱۸ «استبداد به رأی»

۱۹ «خوشبینی زیاد»

۲۰ «غرور و غفلت»

۲۱ «عصبانیت و خشونت»

۲۲ «انعطاف و نرمش بیش از حد و سازشکاری با منحرفان»

۲۳ «عدم اعتماد به همکاران»

۲۴ «انحصار طلبی و قبضه کردن کارها»

۲۵ «ترجیح دادن افراد ضعیف برای همکاری به خاطر تسلیم بودن آنها»

۲۶ «لجاجت در اشتباه و تمادی در غفلت»

۲۷ «عدم عفت در سخن (بدزبانی)»

۲۸ «عدم رعایت ادب در برخوردها»

۲۹ «آلوده کارهای اجرائی شدن (یک مدیر خوب کسی است که حتی الامکان خود را آلوده کارهای جزئی، نکند)»





کلی دورویی و نفاق با دوستان و همکاران»

## تشویق و تنبیه

### جنبه های منفی تشویقها چیست؟

#### پرسش

جنبه های منفی تشویقها چیست؟

#### پاسخ

جنبه های منفی تشویقها عبارتند از :

۱ تشویق نباید به کیفیتی باشد که مایه غرور و غفلت تشویق شونده، یا خاموش شدن شعله فعالیت ها و نظم و انضباط او گردد.

۲ اساس تشویق ها باید بر جنبه های معنوی باشد؛ تا به افراد شخصیت والا دهد؛ اما این بدان معنا نیست که از تشویق های مادی به کلی چشم پوشیده شود.

۳ تشویق یک فرد نباید مفهوم مخالفی برای دیگران باشد، و مایه تحقیر و توهین آنها گردد؛ و این از کارهای ظریف و دقیقی است که ذوق و سلیقه مدیران و فرمانده هان ضامن اجرای آن است.

۴ تشویق نباید بر خرج و دارای هزینه فراوان باشد؛ زیرا اولاً محور شخصیت و افتخار را از مسائل معنوی به مادی می کشاند، و ثانیاً عملاً در مورد افراد کمی صورت می گیرد؛ در حالی که تشویق باید کاملاً گسترده و شمول داشته باشد.

۵ تشویق باید بر اساس «ضوابط» صورت گیرد نه «روابط»، و چیزی اسفبارتر از این نیست که افراد تحت پوشش فرماندهی و مدیریت ببینند «روابط» بر این مسأله حاکم است نه «ضوابط»، که این امر مایه دلسردی و بد بینی و فقدان نشاط در یک تشکیلات می شود.

۶ طبیعی است که میان تشویق و کار انجام شده باید تناسبی وجود داشته باشد و سلسله مراتب و کمیت و کیفیت در این زمینه ملحوظ گردد. حضرت علی(ع) در این باره می فرماید :

«الثناءُ بِأَكْثَرِ مِنَ الْإِسْتِحْقَاقِ مَلَقٌ وَ التَّقْصِيرُ عَنِ الْإِسْتِحْقَاقِ عِيٌّ أَوْ حَسِيْدٌ» (نهج البلاغه، کلمات قصار، شماره ۳۴۷) [ثنا گفتن و تمجید بیش از حد شایستگی و لیاقت، تملق و چاپلوسی است، و کمتر از حد لازم، ناشی از عجز یا

۷ تشویق‌ها معمولاً در حضور جمع صورت می‌گیرد و یا نتیجه آن به اطلاع عموم می‌رسد؛ ولی مواردی وجود دارد که باید تشویق شکل خصوصی و محرمانه داشته باشد، و مدیران باذکاوت خود می‌توانند این موارد استثنائی را تشخیص دهند.

### برای اینکه مدیران بتوانند از «توبیخ و تنبیه» نتایج خوب بگیرند، چه اصولی را باید رعایت کنند؟

#### پرسش

برای اینکه مدیران بتوانند از «توبیخ و تنبیه» نتایج خوب بگیرند، چه اصولی را باید رعایت کنند؟

#### پاسخ

رعایت اصول زیر مناسب به نظر می‌رسد:

۱ تنبیه همیشه باید مقطعی باشد؛ یعنی راه را به روی افراد متخلف برای اصلاح خویشان نبندد. جالب است که در قرآن مجید در بسیاری از آیات، بعد از مجازاتهای شدید، بلافاصله توبه کاران را استثنا می‌کند؛ یعنی راه را به روی گنهکاران باز نگاه می‌دارد.

جمله «إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا» [یا مشابه آن] در آیات زیادی از قرآن به همین منظور آمده است.

۲ توبیخ و مجازات نباید حس کینه توزی افراد را برانگیزد؛ و در عین حال قاطعیت مدیریت ایجاد می‌کند که در این مورد، گرفتار و سوسه نشود و از ترس کینه توزیهای آینده، بکلی چشم از مجازات یا توبیخ متخلفان و گنهکاران نبوشد و گرنه سازمان تشکیلاتش به فساد می‌گراید.

۳ رعایت تناسب میان «جرم» و «جریمه»، از مسلم‌ترین مسائل اسلامی و تشکیلاتی است که دقت درباب حدود و دیات در فقه اسلام، این معنی را کاملاً مشخص می‌کند.

۴ اصل در توبیخ این است که خصوصی باشد به عکس تشویق، ولی مواردی استثنائی پیش می‌آید که شرایط ایجاد می‌کند که در حضور جمع انجام گیرد، و یا خبر آن به گوش دیگران برسد.

۵ از مسائلی که در مورد توبیخ و مجازات کاملاً ضروری به نظر می‌رسد، این است که، باید دلیل آن دقیقاً به طرف تفهیم شود؛ و هرگز به این قناعت نشود که او خودش می‌داند کفاره چه گناهی را می‌پردازد. چه بسیار افرادی که از اعمال سوء و تخلفات خویش بی‌خبرند و یا به گفته قرآن «يَحْسَبُونَ

أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا» آن را عمل نیکی می‌پندارد و یا اگر آگاهند، درجه اهمّیت آن را نمی‌دانند؛ لذا تفهیم دقیق این مسأله، برای اصلاح و تربیت، ضرورت دارد.

۶ مدیر و فرمانده نباید در توییح و ملامت زیاده روی کند؛ زیرا گاه می‌شود که تکرار آن اثر معکوس دارد. متخلّفان را در اعمال ناپسند خود جری‌تر می‌کند؛ و آنان را به لجاجت وا می‌دارد.

امیر مؤمنان علی (ع) فرمود «أَلَا فِرَاطُ فِي الْمَلَامَةِ تَشْبُ نِيرَانِ اللَّجَاجِ» (بحارالانوار ۷۴/۲۳۰) [زیاده روی در ملامت و سرزنش، آتش عناد و لجاجت را مشتعل می‌کند!]

باز در جای دیگر فرموده است «إِيَّاكَ أَنْ تُكَرَّرَ الْعَتَبَ فَإِنَّ ذَلِكَ يُعْزِي بِالذَّنْبِ وَ يَهُونُ بِالْعَتَبِ» (غررالحکم ۱/۲۷۸) [از توییح مکرر پرهیز کن! چرا که تکرار سرزنش، گناهکار را در اعمال ناپسندش جری و جسور می‌کند؛ به علاوه، ملامت را بی‌اثر می‌سازد!]

بسمه تعالی

هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ

آیا کسانی که می‌دانند و کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟

سوره زمر / ۹

مقدمه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان، از سال ۱۳۸۵ هـ. ش تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن فقیه امامی (قدس سره الشریف)، با فعالیت خالصانه و شبانه روزی گروهی از نخبگان و فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

مرامنامه:

موسسه تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان در راستای تسهیل و تسریع دسترسی محققین به آثار و ابزار تحقیقاتی در حوزه علوم اسلامی، و با توجه به تعدد و پراکندگی مراکز فعال در این عرصه و منابع متعدد و صعب الوصول، و با نگاهی صرفاً علمی و به دور از تعصبات و جریانات اجتماعی، سیاسی، قومی و فردی، بر مبنای اجرای طرحی در قالب «مدیریت آثار تولید شده و انتشار یافته از سوی تمامی مراکز شیعه» تلاش می نماید تا مجموعه ای غنی و سرشار از کتب و مقالات پژوهشی برای متخصصین، و مطالب و مباحثی راهگشا برای فرهیختگان و عموم طبقات مردمی به زبان های مختلف و با فرمت های گوناگون تولید و در فضای مجازی به صورت رایگان در اختیار علاقمندان قرار دهد.

اهداف:

۱. بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام)
۲. تقویت انگیزه عامه مردم بخصوص جوانان نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی
۳. جایگزین کردن محتوای سودمند به جای مطالب بی محتوا در تلفن های همراه، تبلت ها، رایانه ها و ...
۴. سرویس دهی به محققین طلاب و دانشجو
۵. گسترش فرهنگ عمومی مطالعه
۶. زمینه سازی جهت تشویق انتشارات و مؤلفین برای دیجیتالی نمودن آثار خود.

سیاست ها:

۱. عمل بر مبنای مجوز های قانونی
۲. ارتباط با مراکز هم سو
۳. پرهیز از موازی کاری

۴. صرفا ارائه محتوای علمی

۵. ذکر منابع نشر

بدیهی است مسئولیت تمامی آثار به عهده ی نویسنده ی آن می باشد .

فعالیت های موسسه :

۱. چاپ و نشر کتاب، جزوه و ماهنامه

۲. برگزاری مسابقات کتابخوانی

۳. تولید نمایشگاه های مجازی: سه بعدی، پانوراما در اماکن مذهبی، گردشگری و...

۴. تولید انیمیشن، بازی های رایانه ای و ...

۵. ایجاد سایت اینترنتی قائمیه به آدرس: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com)

۶. تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و...

۷. راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی

۸. طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و...

۹. برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم (مجازی)

۱۰. برگزاری دوره های تربیت مربی (مجازی)

۱۱. تولید هزاران نرم افزار تحقیقاتی قابل اجرا در انواع رایانه، تبلت، تلفن همراه و... در ۸ فرمت جهانی:

JAVA.۱

ANDROID.۲

EPUB.۳

CHM.۴

PDF.۵

HTML.۶

CHM.۷

GHB.۸

و ۴ عدد مارکت با نام بازار کتاب قائمیه نسخه :

ANDROID.۱

IOS.۲

WINDOWS PHONE.۳

WINDOWS.۴

به سه زبان فارسی ، عربی و انگلیسی و قرار دادن بر روی وب سایت موسسه به صورت رایگان .

در پایان :

از مراکز و نهادهایی همچون دفاتر مراجع معظم تقلید و همچنین سازمان ها، نهادها، انتشارات، موسسات، مؤلفین و همه

بزرگوارانی که ما را در دستیابی به این هدف یاری نموده و یا دیتا های خود را در اختیار ما قرار دادند تقدیر و تشکر می  
نماییم.

آدرس دفتر مرکزی:

اصفهان - خیابان عبدالرزاق - بازارچه حاج محمد جعفر آواده ای - کوچه شهید محمد حسن توکلی - پلاک ۱۲۹/۳۴ - طبقه  
اول

وب سایت: [www.ghbook.ir](http://www.ghbook.ir)

ایمیل: [Info@ghbook.ir](mailto:Info@ghbook.ir)

تلفن دفتر مرکزی: ۰۳۱۳۴۴۹۰۱۲۵

دفتر تهران: ۰۲۱ - ۸۸۳۱۸۷۲۲

بازرگانی و فروش: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹

امور کاربران: ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹



مرکز تحقیقاتی و ترجمانی

اصفهان

گام‌های

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹